

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>



Universidad Nacional de Mar
del plata



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

TRABAJO DE TESIS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*“La medición de la satisfacción del cliente en supermercados de la ciudad
de Mar del Plata”*

ALUMNO: LIC HERNÁN TONIUT

TUTOR: MG ROBERTO CARRO

Febrero de 2013

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia que durante más de 9 meses de trabajo intensivo colaboró para el desarrollo de esta tesis. En especial a Tomas, Joaquín y mi esposa Gabriela.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	6
INTRODUCCIÓN	9
RECONOCIMIENTOS	11
OBJETIVOS	12
Objetivo principal	13
Objetivos específicos	13
CAPITULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	14
1.1 COMERCIO MINORISTA	14
1.1.0 Introducción	14
1.1.1 Comercio Minorista	15
1.1.1.1 Evolución del comercio minorista	15
1.1.1.2 Ventajas y desventajas del comercio tradicional y moderno.	18
1.1.1.3 Formatos de retail	19
1.1.1.4 Tendencias en el comercio minorista.	26
1.1.2 Aspectos claves	29
1.2 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	30
1.2.0 Introducción	30
1.2.1 Competitividad en el comercio minorista	30
1.2.1.1 Concepto de competitividad	30
1.2.1.2 Elementos de la competitividad	33
1.2.1.3 Ventajas competitivas	37
1.2.2 Orientaciones mercadológicas.	38
1.2.2.1 Orientación al mercado	42
1.2.2.2 Indicadores de éxito de las orientaciones	45
1.2.3 Satisfacción al cliente	46

1.2.3.1 Concepto de satisfacción al cliente	47
1.2.3.2 Beneficios de la satisfacción al cliente	50
1.2.3.3 Análisis de los atributos.	50
1.2.3.4 Modelos de Satisfacción al cliente.	52
1.2.3.4.1 Teoría de confirmación de las expectativas	52
1.2.3.4.2 Teoría de la asimilación.	55
1.2.3.4.3 Modelo de rendimiento percibido	55
1.2.3.4.4 Teoría de la equidad	55
1.2.3.4.5 Teoría de la atribución causal	56
1.2.3.4.6 Modelo afectivo cognitivo	58
1.2.3.5 Ventajas de la medición de la satisfacción.	58
1.2.3.5 Fracaso de la medición	60
1.2.4. Aspectos claves. Modelo seleccionado.	61
CAPITULO 2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	63
2.1 Problemas de investigación	63
2.2 Determinación de la población.	63
2.3 Delimitación temporal y espacial	63
2.3 Fuentes de información y trabajo de campo	64
2.4 Descripción de la muestra	65
2.5 Modelo de encuesta para la medición de las expectativas.	69
2.6 Modelo de encuesta para la medición de la performance	70
CAPITULO 3 ANÁLISIS DE DATOS.	71
3.1 Investigación exploratoria.	71
3.1.1 Objetivos	71
3.1.2 Resultados	72
3.1.3 Resumen de los principales resultados	77
3.2 Investigación descriptiva.	78
3.2.1 Objetivos	78
3.2.2 Resultados	78
3.2.2.1 Evaluación de las expectativas	78

3.2.2.2 Evaluación de la performance	94
3.2.2.2.1 Empresa Carrefour	95
3.2.2.2.2 Empresa Toledo	99
3.2.2.2.3 Empresa Disco	101
3.2.2.2.4 Empresa Makro	104
3.2.2.2.5 Análisis comparativo	107
CAPITULO 4 CONCLUSIONES	112
CAPITULO 5 RECOMENDACIONES	116
CAPITULO 6 BIBLIOGRAFÍA	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO Nº 1- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR GÉNERO	79
GRAFICO Nº 2- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR EDAD	80
GRAFICO Nº 3- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR PERSONAS CON QUIEN VIVE	80
GRAFICO Nº 4- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR LA ACTIVIDAD QUE REALIZA	81
GRAFICO Nº 5- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA ALIMENTOS	82
GRAFICO Nº 6- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	83
GRAFICO Nº 7- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA FIAMBRES Y LÁCTEOS	83
GRAFICO Nº 8- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA PERFUMERÍA E HIGIENE	84
GRAFICO Nº 9- POSICIONAMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS	89
GRAFICO Nº 10- TOP OF THE MIND	90
GRAFICO Nº 11- IMPORTANCIA POR ATRIBUTO	91
GRAFICO Nº 12- IMPORTANCIA POR SEXO	92
GRAFICO Nº 13- EVALUACIÓN SUPERMERCADO CARREFOUR	95
GRAFICO Nº 14- EVALUACIÓN SUPERMERCADO TOLEDO	99
GRAFICO Nº 15- EVALUACIÓN SUPERMERCADO DISCO	101
GRAFICO Nº 16- EVALUACIÓN MAYORISTA MAKRO	104
GRAFICO Nº 17- VALORACIÓN DEL PRECIO POR EMPRESA	107
GRAFICO Nº 18- VALORACIÓN DE LAS OFERTAS POR EMPRESA	108
GRAFICO Nº 19- VALORACIÓN DEL SURTIDO	109
GRAFICO Nº 20- VALORACIÓN DEL HORARIO POR EMPRESA	109
GRAFICO Nº 21- PUNTAJE SE SATISFACCIÓN GLOBAL	110
GRAFICO Nº 22- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN POR EDAD COMPARADO POR EMPRESA	111
GRAFICO Nº 23- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN POR SEXO COMPARADO POR EMPRESA	111

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 1- PARTICIPACIÓN DE VENTA DE PRODUCTOS POR FORMATO DE NEGOCIO	81
CUADRO Nº 2- PORCENTAJE DE COMPRA DE ALIMENTOS POR SEXO	84
CUADRO Nº 3- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA POR SEXO	84
CUADRO Nº 4- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA POR SEXO	85
CUADRO Nº 5- PORCENTAJE DE COMPRA DE FIAMBRES Y LACTEOS POR SEXO	85
CUADRO Nº 6- PORCENTAJE DE COMPRA DE ALIMENTOS POR RANGO DE EDAD	86
CUADRO Nº 7- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA POR RANGO DE EDAD	86
CUADRO Nº 8- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA POR RANGO DE EDAD	86
CUADRO Nº 9- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS FIAMBRES Y LÁCTEOS POR RANGO DE EDAD	87
CUADRO Nº 10- PORCENTAJE DE COMPRA DE ALIMENTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD	87
CUADRO Nº 11- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA E HIGIENE POR TIPO DE ACTIVIDAD	87
CUADRO Nº 12- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA POR TIPO DE ACTIVIDAD	88
CUADRO Nº 13- PORCENTAJE DE COMPRA DE FIAMBRES Y LÁCTEOS POR TIPO DE ACTIVIDAD	88
CUADRO Nº 14- IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS SEGÚN SEXO	92
CUADRO Nº 15- IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS SEGÚN CON QUIEN VIVE	93
CUADRO Nº 16- IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS SEGÚN SEXO	83
CUADRO Nº 17- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA CARREFOUR SEGÚN LOS ATRIBUTOS.	96
CUADRO Nº 18- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA CARREFOUR SEGÚN LOS ATRIBUTOS. DIFERENCIADO POR SEXO	96
CUADRO Nº 19- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA CARREFOUR SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD	96
CUADRO Nº 20- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA CARREFOUR	97
CUADRO Nº 21- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA CARREFOUR POR SEXO	97
CUADRO Nº 22- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA CARREFOUR POR	97

EDAD

CUADRO Nº 23- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA TOLEDO SEGÚN LOS ATRIBUTOS	97
CUADRO Nº 24- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA TOLEDO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR SEXO	99
CUADRO Nº 25- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA TOLEDO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD	100
CUADRO Nº 26- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA TOLEDO	100
CUADRO Nº 27- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA TOLEDO POR SEXO	100
CUADRO Nº 28- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA TOLEDO POR EDAD	100
CUADRO Nº 29- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA DISCO SEGÚN LOS ATRIBUTOS	101
CUADRO Nº 30- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA DISCO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR SEXO	102
CUADRO Nº 31- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA DISCO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD	103
CUADRO Nº 32- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA DISCO	103
CUADRO Nº 33- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA DISCO POR SEXO	103
CUADRO Nº 34- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA DISCO POR EDAD	104
CUADRO Nº 35- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA MAKRO SEGÚN LOS ATRIBUTOS	105
CUADRO Nº 36- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA MAKRO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR SEXO	105
CUADRO Nº 37- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA MAKRO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD	105
CUADRO Nº 38- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA MAKRO	105
CUADRO Nº 39- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA MAKRO POR SEXO	106
CUADRO Nº 40- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA MAKRO POR EDAD	106
CUADRO Nº 41- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA ANÁLISIS COMPARATIVO	107

INTRODUCCIÓN

Las empresas para lograr mantenerse en el mercado deben realizar una evaluación de su competitividad y a partir del análisis diseñar planes de acción tendientes a su mejora.

Uno de los elementos que defina la competitividad de las empresas es la satisfacción del cliente. La satisfacción es una herramienta de diagnóstico que hace hincapié en la evaluación de las expectativas y la medición de su performance. Tanto las expectativas como la performance son dinámicas, esto implica que las empresas deben medirlas con regularidad para monitorearlas.

Este trabajo se realizó con el objeto diseñar un modelo de medición de las expectativas y la performance en un comercio minorista de venta de alimentos y la puesta a prueba de dicho instrumento..

El primer capítulo del trabajo contiene el marco teórico de la tesis basado en dos grandes ejes temáticos, por un lado el comercio minorista, analizando su evolución, las ventajas, los diferentes tipos de formatos y las principales tendencias. La segunda parte versa sobre la satisfacción del cliente que consta del análisis de la competitividad, los elementos, las ventajas competitivas así como el análisis de las orientaciones mercadológicas, el concepto de marketing, las necesidades del clientes y un repaso de algunos modelos que tratan explicar el concepto de satisfacción, así como la enumeración de algunas de sus ventajas. Al finalizar la estructura del marco teórico se selecciona el modelo de satisfacción que ha sido utilizado para el desarrollo de la tesis y su justificación.

El segundo capítulo explica la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación así como el diseño de los instrumentos necesarios para la recopilación de los datos.

El tercer capítulo contiene el análisis de los resultados de la investigación. Por un lado las expectativas de los clientes, basadas en el grado de importancia de los atributos a la hora de seleccionar el negocio minorista, segmentado a través de las distintas variables demográficas utilizadas y en segundo instancia la evaluación de la percepción de los clientes sobre cuatro negocios que han sido tomado como objeto de

análisis. Finalmente se determinó el nivel de satisfacción que tienen los clientes en relación a la empresa donde realizan las compras con una análisis de segmentos como sexo y la edad. El trabajo contiene un análisis comparativo de las cuatro empresas sobre las que se han realizado la evaluación de la satisfacción, diferenciando el análisis según el sexo y grupo etario de los encuestados.

El cuarto y quinto capítulo contienen las conclusiones y las recomendaciones que han surgido propias de la elaboración del trabajo de investigación. Las conclusiones esbozan los principales resultados obtenidos del trabajo y las recomendaciones que expresan algunas consideraciones a futuro que deben a tenerse en cuenta al realizar un trabajo que contemple la medición de la satisfacción del cliente.

RECONOCIMIENTO

A Carolina y Emanuel que realización de las encuestas y su procesamiento.

A los encuestados que brindaron su tiempo para contestar los cuestionarios.

A las empresas que colaboraron en hacer mas fácil la tarea de los encuestadores.

A mis profesores de la carrera de grado y postgrado que a través de su conocimiento me formaron como profesional.

A los profesores de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Nacional de Mar del Plata que con sus clases despertaron en mí la curiosidad en el estudio de ciertos temas de la profesión.

A mi tutor del trabajo de Tesis el Mg Roberto Carro, por sus consejos y su disposición.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal del trabajo consistió en:

- Diseñar e implementar un modelo para medir la satisfacción del cliente en supermercados de Mar del Plata.

El marketing como gran parte de las disciplinas modernas, ha procurado diseñar herramientas que colaboren con los administradores de las organizaciones para mejorar la toma de decisiones.

La base o fundamento del proceso de planificación de un comercio, contempla la realización de un diagnóstico, que determina la situación actual, para luego proyectar la organización futura. La forma u orientación de gestionar el negocio, sin lugar a dudas, constituye un elemento importante que debe ser analizado.

La toma de decisiones, a partir del análisis de una sola variable, suele generar más de un dolor de cabeza, perdiendo de vista el enfoque de una organización como un sistema que se encuentra integrado a la sociedad.

El éxito del negocio, se justifica a partir de una alineación entre las expectativas que tienen los clientes sobre aquello que recibirán de la organización y lo que realmente recibieron. Esta sintonía se logra a partir del estudio de las necesidades del cliente.

Los gerentes tal como señala Henry Mintzberg en la definición del rol de decisión, tienen como tarea la asignación de recursos, por lo que podemos ver la orientación de la empresa a través de las decisiones que toman.

En el ejercicio profesional, trabajo en el área de gestión y especialmente en marketing, por lo que la evaluación de la satisfacción de un cliente es un tema que preocupa a los empresarios, pero que rara vez se evalúa.

La competencia en el mercado es una realidad que deben soportar todas las organizaciones. El marketing como disciplina viene a traer una forma de gestión el negocio buscando resultados en el mediano y largo plazo a través del logro de la satisfacción de los clientes.

El marketing como disciplina ha focalizado su estudio en el reconocimiento de las necesidades y deseos de los clientes. Las personas que se acercan a un negocio poseen un estado de carencia sobre un satisfactor, el estado de carencia los moviliza hacia la concreción la compra de un bien o servicio. Este es el eje que ha marcado tanto el marketing estratégico como el operativo para implementar una estrategia comercial que sea exitosa.

Sin embargo, no todas las empresas gestionan comercialmente el negocio poniendo foco en el cliente, la definición de su estrategia y las políticas aplicadas constituyen indicios de la orientación comercial. De la misma forma la misión y visión del negocio, así como su cultura también reflejan el centro de atención.

Dentro de la bibliografía, no abundan herramientas para poder medir el grado de grado de satisfacción del cliente, por lo que el diagnóstico se hace a partir de herramientas que se encuentran disgregadas y sin un grado de correlación perceptible.

La falta de herramientas prácticas para poder medir la satisfacción de los clientes llevo a diseñar una metodología apoyada en una estructura metodológica que permita su medición.

A continuación se encuentran el objetivo principal que ha motivo el presente trabajo y los objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo principal, se han establecido objetivos específicos:

- Realizar un relevamiento sobre las diferentes teorías utilizadas para medir la satisfacción del cliente.
- Identificar las distintas variables que utiliza el cliente para tomar la decisión de compra.
- Establecer el grado de importancia que le otorgan los clientes a dichas variables al momento de decidir.
- Medir la percepción de los clientes en relación al negocio en que realizan las compras.

CAPITULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

SECCIÓN 1

COMERCIO MINORISTA

1.1.0 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo hace referencia al estudio de la satisfacción al cliente en supermercados de la ciudad de Mar del Plata.

El análisis de la composición del producto bruto interno de Argentina el sector servicios tiene un grado de participación muy importante. Dentro de este el comercio mayorista, minorista y reparaciones representa el 12.19 %¹ según el Indec durante el año 2010.

El comercio minorista ocupa el rol dentro del canal de distribución de acercar el producto al cliente, siendo el último eslabón de la cadena de distribución. En los últimos años, el sector se ha visto sujeto a múltiples transformaciones producto de las nuevas tecnologías de información y comunicación y a la situación socio-económicas de los clientes que influyen en su comportamiento de compra.

En el presente capítulo se ha realizado la conceptualización del comercio minorista, realizando una clasificación del comercio en tradicional y no tradicional, diferenciando los distintos tipos de formatos de negocios que existen en base la categorización reconocida.

El trabajo versa sobre la evaluación de la satisfacción al cliente en el canal moderno de super-servicio que constituyen aquellos establecimientos que se encuentran en expansión. El formato de supermercado es uno de los que maneja la mayor parte del volumen del comercio minorista. Observar las diferentes características de los formatos sirve para establecer los puntos clave de su desarrollo así como las variables que constituyen el pilar de su competitividad.

¹ INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. www.Indec.gov.ar

1.1.1 COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista es una de las principales actividades económicas que tienen un país. Desempeña una función imprescindible en todas las sociedades evolucionadas, al encargarse de la venta de bienes y servicios directamente al consumidor final.

El comercio minorista según Meyer² son los comercios orientados hacia las ventas al por menor. El comercio minorista, tiene muchas formas de denominación, retail, tienda al por menor, comerciantes minoristas, detallistas. Con una visión más amplia podríamos definir como la actividad desarrollada por una organización que compra los productos ya sea a un fabricante, mayorista o distribuidor y los vende al consumidor final. Por tanto, el comerciante minorista forma parte de la cadena de distribución teniendo como objetivo el contacto directo con el consumidor final.

Otra visión sobre el mismo tema comprende “todas la actividades directamente relacionadas con la venta de bienes y servicios al consumidor final para su uso personal, no de negocios”³.

El detallista tiene como función principal acercar el producto al cliente, es decir, es un nexo entre la empresa que se encarga de la fabricación del producto y el cliente. En su misión de vender mercadería a los clientes ofrecen un conjunto de servicios que van desde la ubicación geográfica, el horario de atención, atención personalizada hasta la diseño de la actividad como un paseo o recreación.

Desde el punto de vista del marketing minorista la empresa “suministra los bienes y servicios correctos cuando y donde ese requieren con poco o ninguna demora” por otra parte “facilita la selección y comparación de las características, la calidad y los precios de los bienes y servicios que los consumidores desean”, “mantiene precios bajos para competir por el dinero de los consumidores” y finalmente “ayuda a elevar el nivel de vida de los usuarios de los productos”.⁴

1.1.1.1 Evolución del comercio minorista

Tal como señala Antonio Díaz Morales “antes de existir un local donde vender los artículos, la mercancía se presentaba en el suelo o bien sobre caballetes en mercados al aire libre” donde la “principal habilidad del vendedor es convencer al

² MEYER, HARRIS, KOHNS y STONE, Marketing Ventas al por menor. Mc Graw Hill. Octava Edición.

³ TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Editorial Thompson.

⁴ MEYER, HARRIS, KOHNS y STONE, Marketing Ventas al por menor. Mc Graw Hill. Octava Edición.

comprador de las bondades del artículo y como este podría satisfacer plenamente sus necesidades”⁵.

El comercio minorista ha evolucionado desde su origen, sin embargo a partir de los últimos años esta evolución se ha visto incrementada por la cantidad y variedad de formatos propuestos a los clientes.

Pero el comercio ha experimentado una importante evolución (especialmente desde la consolidación de la Revolución industrial) y ahora tiene una imagen muy diferente. Para que este cambio se produjera, ha sido necesario que tuvieran lugar dos importantes hitos. Por un lado en 1852 se produce “la gran revolución del comercio”⁶ “con Aristides Boucicaut llegó la revolución de las grandes almacenes”⁷ en la ciudad de París que posibilitan por primera vez el acceso directo del cliente al producto manteniendo la presencia, el consejo y el asesoramiento del vendedor. Por otra parte, otros de los momentos importantes son en 1916, con el nacimiento del libre servicio en los Estados Unidos.

El crecimiento del negocio minorista “tardó bastante en concentrarse y profesionalizarse. Solo con la llegada del automóvil como transporte de masas pudieron los minoristas innovadores y descuenteros eficientes competir eficazmente con las tiendas minoristas tradicionalmente pequeñas y dispersas”⁸. Una vez que el cliente dispuso de movilidad para trasladarse pudo beneficiarse la propuesta de los “descuenteros”. Los pequeños establecimientos que existían fueron obligados a abandonar forzosamente sus negocios por el advenimiento de este tipo de formatos. La estrategia de los descuenteros consistía en manejar grandes volúmenes de mercadería absorbiendo los costos fijos y de esta forma vender a precio bajo.

“En 1958 se crea el primero supermercado. A partir de 1963 se producen grandes cambios en la distribución, que llegan a desembocar en 1965 en el primer hipermercado”⁹.

Sam Walton fundador de una de las cadenas emblemáticas estadounidense Wal-Mart creció en gran medida en la década del 70 y 80 gracias a la ubicación de locales en pequeños centros urbanos.

⁵ DIAZ MORALES, Antonio. Gestión por categorías y Trade Marketing. Prentice Hall 2000

⁶ WELLHOFF-MASSON. El merchandising. Deusto.1997.

⁷ DIAZ MORALES, Antonio. Gestión por categorías y Trade Marketing. Prentice Hall 2000

⁸ CORSTJENS Judith y CORSTJENS Marcel. La Batalla en el punto de venta. Deusto.2005

⁹ DIAZ MORALES, Antonio. Gestión por categorías y Trade Marketing. Prentice Hall 2000

A partir de entonces, y a pesar de que hay numerosas clasificaciones, los sistemas de explotación comercial se pueden resumir en dos: tradicional y de libre servicio.

El tradicional no significa que esté necesariamente desfasado, ya que hay muchos comercios tradicionales que han aplicado con éxito técnicas de marketing que les han llevado a cosechar grandes éxitos sin abandonar su tradicionalismo.

El comercio tradicional se caracteriza por la imposibilidad del acceso directo a la mercancía por parte del comprador. El cliente que accedía a un punto de venta tradicional se encontraba con dos barreras que le impedían entrar en contacto con el producto, el mostrador, que muchas veces más que mostrar ocultaba productos y el vendedor, sólo a través de él accedía al producto. El comercio tradicional se caracteriza por ser necesaria la presencia del comerciante que presenta y entrega el producto solicitado al comprador. En esta situación, el comerciante desempeña un papel crucial desde una doble perspectiva, por un lado, el comerciante presenta las argumentaciones y demostraciones necesarias para resaltar las características de los productos y actúa como prescriptor en el momento de aconsejar qué producto o marca debe adquirir el comprador, y por otro lado, el comerciante puede transformar los deseos del comprador en actos de compra, debido a que se establece una relación con el cliente, el cuál le plantea sus necesidades al comerciante y éste procura satisfacerlas a través de la atención personal. El comercio tradicional tiene algunas fortalezas como el contacto directo con el consumidor. El pequeño comerciante tiene un contacto personal más estrecho con el consumidor, lo que puede traducirse en una apreciación más directa e inmediata de sus deseos y actitudes en la compra, hecho fundamental en la dirección empresarial y de marketing para obtener el éxito comercial traducido en transacciones de venta.

Al comercio moderno también podemos denominarlo de libre servicio por el que nos estamos refiriendo a la técnica de venta y no al tipo de formato comercial que adopta.

El autoservicio es la forma de venta que ha supuesto mayores transformaciones en el comercio de nuestros días debido a que la relación comerciante-cliente es vista desde una óptica radicalmente distinta a la tradicional. En el sistema de autoservicio es el cliente el que toma directamente los productos de los expositores o estanterías, los examina, los compara, los agrupa y los transporta hasta la salida del establecimiento donde abona el importe total de su compra en las cajas de salida, donde existe personal exclusivamente

dedicado al cobro, siendo éste, salvo raras excepciones, el único contacto con el personal del establecimiento. Con la introducción del sistema de autoservicio, la función de prescriptor del comerciante desaparece, provocando esta eliminación del principal papel del comerciante la aparición de la palabra distribuidor, inventada por el francés Edouard Leclerc, que rebaja al comerciante al rango de repartidor.

1.1.1.2 Ventajas y desventajas del comercio tradicional y moderno.

COMERCIO TRADICIONAL

En el comercio tradicional, la atención personalizada constituye la gran ventaja. Otra de las ventajas consiste en la capacidad de adaptación de cada punto de venta a los deseos específicos de su comunidad.

El contacto personalizado también permite al comerciante establecer relaciones más amistosas y agradables para la clientela. Aunque se incremente la cuota de mercado de las grandes superficies, las visitas frecuentes al pequeño comercio próximo pueden crear una vinculación más estrecha entre el comerciante o dependiente y el comprador, lo que posibilita el logro de los dos fenómenos que caracterizan la filosofía del marketing actual: el desarrollo y mantenimiento de relaciones a largo plazo, más que la búsqueda de ventas puntuales, y la comunicación interactiva entre comprador y consumidor, que hace posible una adaptación rápida a los intereses cada vez más individualizados de los compradores.

La flexibilidad del comercio pequeño se refleja en la libertad de seleccionar su mercado objetivo y su surtido, al poder subsistir con un segmento concreto de consumidores específicos.

Esta flexibilidad también se experimenta en la posibilidad de cambiar de ramo de actividad o simplemente de surtido de productos y servicios con un coste económico y de imagen inferior a la que sufre una gran cadena. En el pequeño establecimiento el comerciante puede ejercer control y estímulo directo sobre un empleado que, por lo general, disfruta de un clima laboral menos conflictivo, lo que a su vez le lleva a ejercer la relación con la clientela desde una mayor identificación con los intereses y objetivos del comerciante. Este es consciente de los errores y desviaciones que se pueden producir y la dedicación a su propio negocio le puede facilitar una respuesta inmediata. Sin embargo también presenta algunos elementos que constituyen una debilidad, la consideración del precio como el aspecto negativo más destacado.

Otro elemento consiste en la reducida incorporación de nuevas tecnologías (gestión, merchandising, etc.). Reducido nivel de formación y cualificación técnica, tanto de los comerciantes como de los gestores de los formatos incluidos bajo la calificación de comercio tradicional.

COMERCIO MODERNO

Esta tecnología de venta presenta, tanto para el comprador como para el comerciante, una serie de ventajas: para el comprador, comodidad y servicio rápido (ahorrador tiempo), libertad de elección y movimientos en las decisiones de compra, comparar precios y marcas y posibilidad de conseguir precios más bajos (si se trasvasan a los mismos las economías de coste); y para el comerciante, racionaliza la exposición de productos fomentando la venta impulsiva a través de técnicas de merchandising, aumenta la productividad por persona empleada al ahorrar mano de obra, posibilidad de ofrecer una mayor gama de productos y de aumentar la productividad por metro cuadrado como consecuencia de sustituir espacio de almacén por espacio de venta.

Una de las grandes ventajas de la gran empresa en general radica en las economías de escala y el poder de mercado.

1.1.1.3 Formatos de retail

A partir de la evolución sufrida en el comercio minorista hoy el mercado nos ofrece distintos tipos de formatos para ofrecer a los clientes. Por un lado están aquellos que conservan el formato tradicional de venta al consumidor final, el formato clásico de negocio y la tienda especializada siempre a partir de la venta asistida por un empleado de la empresa.

Por otra parte se encuentra los nuevos formatos modernos del negocio que comprenden el autoservicio chico, las tiendas de superservicio, supermercado, hipermercado, tiendas de descuento, tiendas de departamento y tiendas especializadas.

COMERCIO TRADICIONAL

Dentro del comercio tradicional de productos de gran consumo se pueden distinguir dos tipos de establecimientos tiendas clásicas o tradicionales y tiendas especializadas.

Formato clásico o tradicional

La tienda clásica o tradicional es aquella que ofrece un surtido amplio pero poco profundo debido a la pequeña dimensión de sus establecimientos, como por ejemplo los

clásicos establecimientos de despensa. Este tipo de formatos comerciales de productos de gran consumo, que no disponen de servicios adicionales para atraer a los clientes.

Formato especializado

Por su parte, la tienda especializada, es decir es “aquella que se especializado en determinado tipo de mercancía”¹⁰ ofrece un surtido muy reducido pero profundo en sus pequeños establecimientos, como por ejemplo, una frutería, una pescadería, una carnicería, una pastelería, etc. Precisamente, el arma competitiva de este tipo de establecimientos es la selección, variedad y calidad de un surtido idóneo para un comprador que no sólo tiene en cuenta las ofertas en precios a la hora de elegir el establecimiento de compra. Aunque este tipo de formato es menos vulnerable a la competencia de los formatos basados en el autoservicio, fundamentalmente porque trabajan con líneas de productos difícilmente integrables en el sistema de libre servicio, se están viendo también afectados por la atracción que ejercen los hipermercados y supermercados fundamentalmente.

FORMATO MODERNO

Formato de autoservicio chico

El autoservicio se caracteriza por tener una superficie pequeña, que suele oscilar entre 40 y 99 metros cuadrados, por trabajar con una sola caja registradora y por ofrecer un surtido reducido, que se basa fundamentalmente en la alimentación no perecedera. Muchos de los autoservicios existentes actualmente tienen su origen en una tienda tradicional, que ha evolucionado para adaptarse a las nuevas tendencias y a los nuevos hábitos de compra del consumidor, pero manteniéndose las restantes características del establecimiento tradicional en lo relativo a la política comercial, el servicio al cliente, la gestión rudimentaria y la escasa complejidad de las técnicas de merchandising utilizadas. Por tanto, en la evolución de los autoservicios se observa un claro dualismo: por un lado, el autoservicio que proviene de una transformación de un establecimiento tradicional y que se encuentra con los mismos problemas que ellos, y por otro, los que están integrados en cadenas corporativas que pueden operar con una relación de precios y costes más favorables.

Formato de super-servicio

¹⁰ TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Editorial Thompson.

El superservicio es un establecimiento minorista que vende en régimen de autoservicio y cuya superficie de venta oscila entre 100 y 399 metros cuadrados. La diferencia fundamental con el autoservicio, a parte del tamaño, es la existencia de secciones de alimentación perecedera (carnicerías, pescaderías, pollerías, charcuterías...) atendidas por personal especializado que realiza las funciones propias del despacho directo a excepción del cobro, que se efectúa siempre a la salida. Todo ello conlleva una concepción empresarial distinta, ya que se requiere la delegación de funciones, el desarrollo de un plan contable, la confección de un organigrama para la adecuada coordinación de las secciones, etc.

Formato de supermercado

El supermercado tiene su primer origen en 1930 en Estados Unidos.¹¹ El supermercado es un comercio con una superficie que oscila entre 400 y 2.499 metros cuadrados. Se pueden clasificar en pequeños (de 400 a 999 metros cuadrados) y grandes (de 1.000 a 2.499 metros cuadrados). El supermercado pequeño dispone de dos a cuatro cajas de salida y el grande, cinco o más. El supermercado ofrece un surtido de productos muy completos, tanto en calidad como en precios, para poder servir a diferentes segmentos de mercado. Además de los productos de alimentación fresca y seca, este tipo de establecimientos ofrecen otras categorías de productos (perfumería, limpieza, ferretería, jardinería, papelería, etc.) ampliando así el surtido ofrecido a la clientela. Con frecuencia, para la venta de productos de alimentación perecedera, combinan el despacho directo con la exposición de productos ya preparados y envasados.

El supermercado tradicional es básicamente una tienda de alimentación y productos de limpieza y hogar en régimen de autoservicio.

Este formato comercial minorista tiene versatilidad y capacidad de adaptación a los cambios en la producción y el consumo mediante sus correspondientes modificaciones dimensionales, tecnológicas, pudiéndose destacar, entre otras formulaciones del supermercado en su adaptación generacional, los supermercados de proximidad. El supermercado de proximidad es de pequeña dimensión y adaptado a la clientela de la zona. El desarrollo de supermercados basados en la localización se presentan en la Argentina a través de una guerra de la cercanía en el mercado con Wal-Mart con el

¹¹ FRESCO, JUAN CARLOS. Marketing del Punto de Venta. Ediciones Macchi.

formato denominado Changomas, por otra parte el competidor de origen francés Carrefour con Express de 400 metros cuadrados y Mini con una superficie de 200¹²

Son muchas los atributos que poseen este tipo de establecimientos. Enrique Carlos Diez de Castro realiza un listado para un negocio que vende productos alimenticios¹³:

- Precios, ofertas y descuentos.
- Variedad de productos.
- Calidad de productos.
- Cercanía al domicilio.
- Entrar en contacto con el público.
- Trato y atención.
- Últimas novedades, moda.
- Amistad con el dueño.
- Mayor horario de apertura.

Formato de hipermercado

El hipermercado es un establecimiento comercial de venta detallista en régimen de autoservicio con un horario prolongado y un servicio prestado a los clientes reducido, con una superficie de venta superior a los 2.500 metros cuadrados. Guillermo D Andrea ¹⁴marca su surgimiento en la década del 60 en Francia y en Estados Unidos. Son negocios que ofrecen “comprar todo en el mismo lugar”¹⁵ . Son negocios que ofrecen una gran variedad de productos de alimentación, productos del hogar y bazar, y artículos de vestido y calzado, solíéndose situar en la periferia de las grandes ciudades cerca de las vías de gran tránsito circulatorio, estando provistos de un gran estacionamiento gratuito para los clientes, y cuya política de ventas se basa en la técnica del descuento con precios y márgenes reducidos, en la alta rotación de sus existencias y en la utilización continua de promociones y ofertas apoyadas en sofisticadas técnicas de merchandising.

Estos establecimientos están catalogados como grandes superficies de alimentación que dedican cada vez mayor espacio a las secciones de no alimentación (venta de televisores pantalla plana, computadoras, electrodomésticos, etc.). Trabajan

¹² REVISTA APERTURA. Edición 211. Junio 2010 “La guerra del Retail”

¹³ DIEZ DE CASTRO. Merchansing. Teoria y Practica. Ediciones Piramide.1996

¹⁴ D ANDREA. Retail Marketing. Claves de la estrategia y la gestion minorista. TEMAS. 2004

¹⁵ RICO, Ruben. Retail Marketing. Prentice Hall. 2003

con márgenes muy ajustados en lo que se refiere a productos de alimentación, lo que supone una minimización de costes y una gran rotación de existencias para poder ser competitivo, actuando esta política de precios como atracción para que los consumidores vayan al establecimiento y compren, además, otros productos con márgenes más altos en las secciones de no alimentación, lo cual equilibra el margen global buscado.

Los Hipermercados comparten muchas de las características del método de ventas de los supermercados los primeros se diferencian por su mayor tamaño, su inmenso surtido y por su localización en las afueras de las ciudades.

Formato de descuento

Los 'hard discount' son locales chicos, sin publicidad, con márgenes escasos de ganancia, y que ofrecen un número limitado de mercaderías. “Son tiendas que se recomentan a la posguerra europea.¹⁶ Son tiendas “que exhiben y venden diversos productos a precios más bajos que otros detallistas”¹⁷. Estos negocios están llamados a crecer y multiplicarse en el mercado local, a partir de un 'mix' integrado por marcas líderes y marcas propias caracterizadas por precios ubicados hasta cuarenta por ciento por debajo de los precios de la competencia.

Sus bocas de pequeña superficie - entre 400 y 600 metros cuadrados- son capaces de sortear las restricciones legales de implantación que afectan a los supermercados y que derivan generalmente de cuestiones de zonificación urbana y protección a los negocios tradicionales.

El establecimiento descuento es un comercio minorista que utiliza el sistema de venta de autoservicio que se caracteriza por ofrecer un surtido muy limitado de productos de alta rotación (fundamentalmente de alimentación y con alta tendencia de marcas del distribuidor), con precios muy bajos, un servicio reducido (por ejemplo, no facilitan bolsas gratis para transportar los productos comprados) y una superficie que suele situarse entre 150 y 500 metros cuadrados.

El consumidor tipo de los establecimientos descuento es aquella persona que elige el lugar de compra a través del criterio precio, sufriendo, a cambio, las consecuencias de una gestión orientada a la minimización del gasto que se traduce en poca variedad de productos, escasa o nula presencia de los fabricantes, utilización de envases poco sofisticados, escasa o nula atención al cliente, pobre decoración del establecimiento, etc.

¹⁶ FRESCO, JUAN CARLOS. Marketing del Punto de Venta. Ediciones Macchi.

¹⁷ TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Editorial Thompson.

Formato de tiendas de departamento

Los grandes almacenes, también denominados “Department Store” o tiendas por departamentos se caracterizan por su ubicación en el centro de las grandes ciudades, su sistema de ventas por secciones y su surtido seleccionado. Suelen ocupar edificios de varias plantas, lo que exige el empleo de escaleras automáticas y ascensores para recorrer la tienda. “Ofrece un variedad de mercadería en un solo lugar”¹⁸.

Las tiendas de departamento típicas tienen un surtido muy amplio distribuido en diversos departamentos. Son como diversas tiendas reunidas en un gran edificio. Suelen contar con un personal para asesorar al consumidor y cajas registradoras distribuidas por los diferentes departamentos. El gran Almacén tradicionalmente se centraba en vender productos textiles y del hogar.

Actualmente tienen una oferta muy amplia. Algunos precisamente tratan de diferenciarse por “tener de todo”, por la facilidad de encontrar todo tipo de productos en una sola tienda. El inmenso surtido, la gran variedad de productos es una de las ventajas competitivas.

Las tiendas de departamento están potenciando nuevos tipos de productos e incorporando todo tipo de servicios. Tratan de diferenciarse de los Hipermercados por la selección de su surtido y por la atención de su personal de ventas. Por tanto un aspecto fundamental para su éxito es la atención y el asesoramiento proporcionado por los vendedores.

Formato de tiendas especializadas.

Los distintos tipos de tiendas están en continua evolución y tienden a parecerse o compartir algunas características. Las tiendas han evolucionado hacia tiendas especializadas de mayor tamaño y algunas adoptan el sistema de autoservicio con lo que se constituyen en grandes supermercados especializados.

Las tiendas especializadas típicas tienen las cajas registradoras distribuidas por las distintas secciones de la tienda. Y disponen de personal en las secciones que proporcionan información y asesoramiento al consumidor.

¹⁸ TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Editorial Thompson.

En las tiendas especializadas actuales el consumidor pasea por la tienda mirando los productos pero dispone además de la posibilidad de ser atendido por un vendedor. El éxito de muchas cadenas de tiendas especializadas se basan en su surtido especializado y en la atención por parte de los vendedores. Por ejemplo el éxito de la tienda Barrabes especializada en equipamiento para la montaña se debe en parte a su especialización y surtido. No venden de todo, pero si venden todo lo necesario para la montaña. Y también en buena medida a que contrata como vendedores a auténticos montañeros que entre cumbre y cumbre ganan un dinero.

Las tiendas especializadas no tienen de todo, pero si tienen un gran surtido dentro del tipo de productos en los que se especializan. Por ejemplo, una tienda especializada en Corbatas sólo tendrá corbatas pero tendrá seguramente más corbatas que nadie. Una tienda especializada en traje de novia sólo tendrá trajes de novia pero tendrá un gran surtido de trajes de novia. La Cadena Pronovia sólo vendía trajes de novia, ahora incorpora trajes para los padrinos, pero sigue muy especializada.

Tiendas mayorista

Este tipo de formato minorista de autoservicio “ofrece artículos de marcas reconocidas a nivel nacional y precios de mayorista”¹⁹. Son negocios que no se destacan la decoración, ni el servicio al cliente y requiere por parte del cliente la compra de volumen de mercadería.

Tiendas virtuales

Uno de los formatos de venta al consumidor final que más ha crecido en los últimos años es la venta de mercadería por catálogos o internet²⁰. Según señala Rico “la información sobre los mercados fluye más rápidamente que en internet que en ningún otro medio”. “Internet ha facilitado a las empresas oportunidades para comercializar y vender sus productos y servicios en todo el mundo”²¹ Los clientes a través de una página web, realizan actividades de comercio electrónico recibiendo la mercadería en su hogar, permitiendo realizar la transacción en cualquier momento y lugar.

¹⁹ TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Editorial Thompson.

²⁰ TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Editorial Thompson

²¹ RICO, Rubén. Retail Marketing. Prentice Hall. 2003

Tiendas de conveniencia

Las tiendas de conveniencia o convenience stores son “mini negocios organizados como autoservicio con una cantidad limitada de referencia. Ofrecen una diferenciación en cuanto brindan un servicio de 24 horas y se caracterizan por un alto grado de limpieza, buena exhibición, buenas heladeras con diseño para exhibir el producto, y fácil acceso al mismo.”²²

1.1.1.4 Tendencias en el comercio minorista.

Las principales tendencias del sector de comercio minorista puede visualizarse a través del artículo publicado por la revista Apertura²³:

- Diseño de nuevos formatos más chicos de las grandes cadenas de Súper e Hipermercado para estar “cerca de los clientes” esto se visualiza a través de las aperturas de Carrefour con Carrefour Express y Mini y Wal-Mart con Changomas.
- Kioscos de 24 horas como negocio de conveniencia a través de la horaria y amplitud de surtido.
- Autoservicios de salud. Ampliación del surtido de productos a la venta, pasando de la preparación de la receta a un cliente al formato de venta de productos de dermo-estética hasta bebidas y alimentos. Las principales empresas que operan en este tipo de formato son Farmacity y Vantage.
- Concentración de ventas en las grandes cadenas a través de las fusiones y adquisiciones.
- Una pérdida de cuota de participación en la cifra de negocios del comercio tradicional frente a las restantes formas comerciales.
- Pérdida de poder de negociación por la concentración de la fabricación en pocas empresas Grupo Arcor (Arcor, Lia, Bagley % en Ser, La Campagnola) Kraft (Terrabussi, Cadbury).
- Ciclo de vida de formatos más cortos. El ciclo de vida de todos los formatos comerciales se acorta, alcanzándose antes su madurez. Por ello, unos formatos sucederán a otros con mayor rapidez. Esto se debe a que cuando un formato comercial novedoso tiene éxito, rápidamente es imitado por otros, haciéndole perder enseguida ese carácter novedoso

²² FRESCO, JUAN CARLOS. Marketing del Punto de Venta. Ediciones Macchi.

²³ REVISTA APERTURA. Mes Junio 2011, Nota de tapa “La guerra el Retail”

- Cadenas de abastecimiento más cortos. Los fabricantes se transforman en distribuidores. Son cada vez más numerosas las fabricantes que abren espacios de venta con su propio nombre con el fin de optimizar su marca.
- Demanda segmentada. La demanda está cada vez más segmentada, por lo que existirán muchas oportunidades para aquellas empresas que desarrollen una estrategia de nicho o de especialista.
- Comercio electrónico. Finalmente, la era electrónica ha acelerado de forma significativa el crecimiento de la venta sin establecimiento. Los consumidores reciben ofertas a través de sus televisores, correos electrónicos y teléfonos, a las que pueden responder de forma inmediata a través de llamadas gratuitas telefónicas o respondiendo un correo. Por tanto, la tendencia de la venta a través de nuevos canales es más que notable.
- Profesionalización de la gestión. Evolucionando empresarial y organizativamente en la dirección señalada: gestionando el establecimiento con criterios empresariales, fijando los precios de acuerdo con las condiciones del mercado, esmerándose en la atención y el servicio al cliente, manipulando las mercancías de forma adecuada, llevando la contabilidad del negocio, manteniendo la correspondiente estructura financiera, y adoptando los necesarios medios merchandising y comunicación para cuidar la presentación e imagen del establecimiento.
- Trade marketing. La creciente concentración de los canales de distribución hace que su poder de negociación haya aumentado dramáticamente, con una proyección que irá en aumento. Alrededor del 40% de los gastos en comunicación son absorbidos por el canal. Además de las concesiones que encuadran la relación proveedor-canal (volumen, espacios, etc.), debemos considerar el flujo creciente de ofertas, promociones temáticas, eventos, etc. que inundan los salones de venta. La función básica del trade marketing es la de contribuir al mejoramiento de la performance comercial de la organización, desarrollando e implementando planes para los diferentes canales de distribución, que permitan alcanzar los objetivos de mercado, marca y volumen fijados para cada uno.
- El comercio minorista se está enfrentando a una serie de factores que le afectan de una manera directa y profunda. Entre estos factores se destacan los siguientes: *Proceso de integración empresarial*. Se está produciendo un fuerte proceso de

integración empresarial, que hace que los principales grupos de distribución minorista incrementen su cuota de mercado. La creciente concentración de los retailers es una de las características más salientes del mercado.

- Otro aspecto importante es la *Internacionalización del retail*. Relacionado con lo anterior, y como consecuencia de la implantación del mercado único, los grandes grupos están incrementando su presencia en el mercado latinoamericano. Por tanto, se está llevando a cabo un proceso de internacionalización de la distribución, siendo estos países receptores de empresas extranjeras.
- *Incremento del surtido* El comportamiento del consumidor, debido a los cambios sociales, se halla inmerso en una constante evolución que genera nuevas demandas al comercio minorista, por lo este se encuentra en un proceso de diversificación para poder atender mejor a esas nuevas demandas del consumidor. Los cambios acontecidos en el comportamiento del consumidor y en sus hábitos de compra han influido notablemente en el desarrollo de la distribución comercial. Así, el consumidor es un consumidor más informado y formado, preocupado por el medio ambiente, que considera la calidad, el servicio y otras variables además del precio en sus decisiones de compra, que dispone de menos tiempo y que ha modificado sus costumbres en cuanto al tipo de establecimiento donde acudir. Uno de los cambios que el retailing ha experimentado es el constante aumento en el número de referencias. Ello, para satisfacer demandas cada vez más variada de los clientes.
- *Integración de los canales de distribución*. La integración vertical de los canales de distribución es un hecho creciente. Existe una tendencia hacia el acortamiento de los canales de distribución, en busca de alcanzar un control más efectivo de las funciones de distribución. Los canales de distribución excesivamente largos son ineficientes debido a los mayores costes añadidos en los controles y a la dificultad de motivar a una larga red de intermediarios independientes.
- *Incremento de poder de negociación en las compras*. Se está produciendo paulatinamente un aumento del poder de negociación de las grandes cadenas de distribución frente a los fabricantes. Los nuevos y mejores sistemas de información pueden utilizar información de marketing sofisticada y sistemas logísticos para suministrar un buen servicio e inmensos volúmenes de producto a precios muy atractivos para masas de consumidores. En este proceso, la gran

distribución está excluyendo a los fabricantes más pequeños, que se ven dependientes de una gran empresa de distribución comercial y son, por tanto, extremadamente vulnerables.

- *Desarrollo de sistema de información y control.* Una eficiente gestión de la distribución será necesario la incorporación y difusión de nuevos y modernos sistemas tecnológicos.

1.1.2 ASPECTOS CLAVES.

Se estudia la competitividad del comercio minoristas desde la perspectiva del análisis interno, a través de la medición de la satisfacción del cliente como forma para alcanzar la orientación al mercado.

La caracterización de cada uno de los formatos de comercio minorista ha permitido poder observar aquellas variables que resultan claves para su desarrollo. Las variables expresadas son potenciadas en virtud a las preferencias de los clientes. El formato objeto de esta tesis es el supermercado que se caracteriza por la existencia de las siguientes variables: precios, ofertas y descuentos variedad de productos, calidad de productos, cercanía al domicilio, trato y atención, novedades, moda, relaciones, horario de apertura. El trabajo busca medir el grado de importancia de la cada una de estas variables según la perspectiva del cliente, determinando aquellas que resultan relevantes en su proceso de decisión de compra.

SECCIÓN II

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1.2.0 INTRODUCCIÓN

Las empresas que logran ser más competitivas son aquellas que perduran en el mercado. La satisfacción es un elemento de la competitividad empresarial interna que disponen las empresas para medir su performance.

La disciplina del marketing propone la orientación al cliente como mecanismo para generar productos que satisfagan sus necesidades. El trabajo expone diferentes orientaciones mercadológicas existentes para gestionar un negocio, la satisfacción constituye un indicador que permite a las empresas realizar un monitoreo de su desempeño competitivo interno tomando como variable al cliente.

En este capítulo presenta el concepto de competitividad explicando la influencia de las variables tanto internas como externas. La capacidad de una empresa para desarrollar una orientación al mercado se puede visualizar a través del estudio de las diferentes orientaciones mercadológicas utilizadas por las empresas para el logro de dicha variable y el marco teórico de la satisfacción al cliente, objetivo de esta tesis, como indicador para medir su evolución.

La evolución del concepto de satisfacción ha dejado un conjunto de modelos que buscan explicarlo. Esta sección desarrolla los diferentes modelos para medir la satisfacción del clientes propuestos así como la selección de aquel utilizado en la trabajo de tesis.

1.2.1 COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO MINORISTA

1.2.1.1 Concepto de competitividad

La competitividad es una palabra que es muy utilizada en el mundo empresarial, básicamente, existe un gran consenso en que las organizaciones para mejorar deben incrementar su competitividad.

El mundo ha experimentado grandes cambios en los últimos veinte años en todos los ámbitos que se expresan en el campo social, político-legal, cultural,

tecnológico, ambiental y económico, que ha producido una modificación de la forma de competir de las empresas y que afecta directamente la calidad de vida de las personas.

La competitividad de las empresas depende de tres fuentes o componentes que se encuentran estrechamente vinculados. Por un lado aquellos que hacen referencia al país en que se encuentra la organización, por otra parte los derivados de la estructura del sector en que operación la empresa y finalmente están aquellos que tienen su origen en la propia compañía. Ciertamente la competitividad no depende de uno en forma particular, sino que constituye la suma de todas las fuentes.

Tomando como referencia la visión externa del concepto de competitividad una empresa tendrá la posibilidad de ser más competitiva cuanto más alto sea el tipo de cambio real, mejor sea el clima de negocios y el acceso al crédito, menos distorsiva sea la carga impositiva, mejor sea la infraestructura básica y tecnología a su disposición y, finalmente, cuanto mayor sea la calificación de la mano de obra.

Desde el punto de vista de la empresa la competitividad “es la capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores”²⁴

Otros autores²⁵ sostienen que “la competitividad es la capacidad que muestra una empresa para mantener o acrecentar su cuota de mercado”

A partir de esta definición también podemos concluir que la competitividad es la capacidad de los productos de ser aceptados por el mercado. Ser más competitivo significa obtener un mayor valor en mercado. Según Kotler²⁶ las empresas deben ser generadoras de valor para el cliente, esto se realiza cuando las empresas logran mejorar la relación entre los beneficios que obtiene el clientes con el producto y los costos vinculados para obtenerlo. Los beneficios pueden traducirse en funcionales y emocionales. Los costos que incurre el cliente contemplan los monetarios y aquellos que no lo son, como el tiempo, psicológico etc.

El desarrollo de la competitividad depende del desarrollo de ventajas competitivas. La creación de estas ventajas es crear fortalezas que componen el posicionamiento y hacen diferente el producto del ofrecido por el resto de competidores, –sean sustitutos o no–, aumentando su valor para el cliente.

²⁴ MARTINEZ SM, CHARTERINA A, ARAUJO D “Un modelo causal de competitividad empresarial planteado de la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 16 N2 2010.

²⁵ MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Competitividad: conceptos y determinantes. 2006.

²⁶ KOTLER F. Dirección de Marketing” Prentice Hall 2011

El concepto de competitividad ha ido evolucionando con el tiempo. Luego de la primera y segunda revolución industrial aparece dentro de la Administración el denominado Padre de la Administración Científica Frederick W. Taylor que basó su trabajo en colocar énfasis en la tarea. Según su visión la competitividad probablemente comprendería producir más con menos gente, asociándolo al concepto de productividad.

En aquellos años la mano de obra calificada era escasa, la aplicación de la ciencia al trabajo y el desarrollo tecnológico apenas comenzaba, destacándose una demanda ciertamente mayor a la oferta. Por lo tanto se consumía todo lo que se lograra producir y es posible afirmar que la falta de oferta causaba un valor percibido alto en las mercancías: lo mejor que se consigue es lo único disponible.

Esta misma condición se extendió hasta 1960, con un enfoque mayor hacia la venta, en donde se pretendía colocar los productos abarcando el mayor territorio posible, de manera que la competencia en precios no era lo más importante, sino la posibilidad de realizar una distribución expansiva.

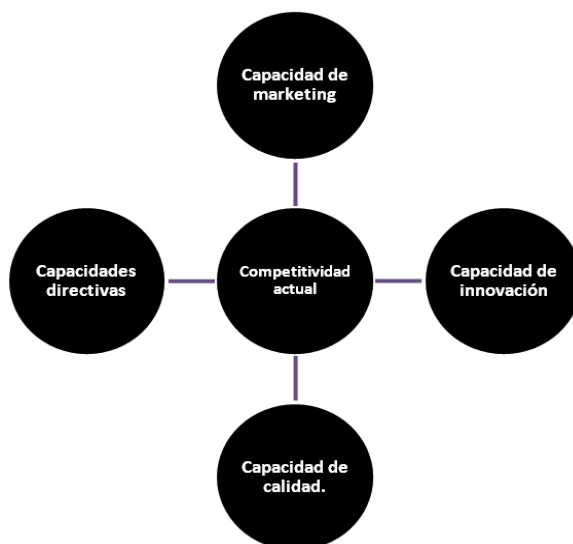
En los años sesenta, la visión de competitividad comenzó a cambiar en un mundo convulsionado en forma cultural, social y políticamente; caracterizado también por una mayor expansión internacional de las grandes empresas industriales. Poco a poco, los consumidores podían escoger entre más opciones de producto y así el precio fue adquiriendo más importancia dentro de los atributos que representaban el valor otorgado por los consumidores a las diferentes marcas.

En los años setenta, los mercados dieron mayor importancia a la calidad y esta tendencia fue mayor debido a la crisis del petróleo y conflictos políticos que originaron una carrera bélica extraordinaria, que sumergió al mundo en un ciclo económico reprimido, en donde los pueblos requerían productos con mayor vida útil. Los clientes fueron cambiando de perspectiva sobre la importancia que le daban a los atributos percibidos.

La competitividad se ha convertido desde entonces, en tema de especial relevancia por la empresas, pero su definición parece ser diferente según los cambios del entorno en consonancia con la evolución del cliente, la rivalidad de las empresa y la situaciones del macro entorno que deben afrontar los estados.

1.2.1.2 Elementos de la competitividad

La definición del concepto de competitividad deja traslucir algunos elementos que constituyen la base para el desarrollo de una propuesta aceptada y valorada por los clientes. Los elementos de la competitividad internos señalados por Martinez, Charterina y Araujo²⁷ son: la capacidad directiva y desempeño, capacidad de innovación, capacidad de marketing y capacidad de calidad.



CAPACIDADES DIRECTIVAS

Uno de los elementos que influyen en la mejora de la competitividad está relacionado con lo relativo al manejo, desempeño y desarrollo del personal de la compañía. La ejecución de las estrategias, el mejoramiento continuo, la selección de la tecnología adecuada para competir y los mejoramientos de la productividad se hacen con la gente. Los directivos de las empresas son las personas que se encargan de administrar las capacidades de sus recursos, direccionando su actuación al cumplimiento del objetivo no en vano se dice con frecuencia que el principal activo de una empresa es su gente y que en su desarrollo está la verdadera ventaja competitiva. Por lo tanto, todo comienza con la fijación y ejecución de políticas de personal claras y que estimulen claramente el desarrollo que lleva a la polifuncionalidad; que abran espacios y permitan el empoderamiento; que fomenten la creatividad porque esta es la clave para la innovación en todos los aspectos mencionados. Si esto no se da, todo lo

²⁷ MARTINEZ SM, CHARTERINA A, ARAUJO D "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado de la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 16 N2 2010.

anterior funcionará dentro de un marco de restricciones que en el largo plazo impedirán el compromiso con la visión de que hablamos al principio.

Desde el punto de vista estratégico, formular una visión que inspire e impulse a la acción y lograr que ésta sea compartida por todos los integrantes de la empresa es el elemento de partida para enfocar e impulsar el mejoramiento de la competitividad. La razón está, en que en la visión se plantea lo que se desea que la compañía llegue a ser en un horizonte de tiempo logable, y debe ser tal la fuerza inspiradora de ese enunciado que movilice a su logro no sólo a los integrantes de la compañía sino también a todos sus relacionados, incluyendo entre estos a los accionistas, y a los proveedores de bienes y capital. Cuando dicho objetivo es comprendido y sentido como propio por todos los colaboradores, se constituye en la razón de ser del trabajo diario, el elemento motivador que nos hace "tallar piedras para la construcción de una catedral en lugar de golpear un montón de piedras duras para cumplir lo ordenado por los jefes".

A partir de la visión y con un profundo conocimiento de los requerimientos de los clientes, de las acciones de la competencia, de las interacciones de las fuerzas competitivas en el sector económico en que se desempeña la empresa, de los posibles escenarios en que la empresa tendrá que actuar en el mediano futuro y de sus realidades internas ante estos aspectos, la gerencia determina la manera como va a competir, o sea, la estrategia competitiva que la diferencia de sus oponentes en la lucha por merecer el favor de los clientes.

El marco que limita o impulsa todos los elementos anteriores es indudablemente la cultura corporativa. Hay elementos de ésta que frenan decididamente el mejoramiento de la competitividad como son aferrarse obsesivamente a las normas, el exceso de conservadurismo, y la insistencia en premiar o reconocer el trabajo individual, entre otros.

Por el contrario, una apertura franca hacia nuevas formas de administración y de ejecución de las operaciones y hacia nuevos conceptos estratégicos y operativos, sin pretender por supuesto cambiar por cambiar, sino cambiar para mejorar, reconociendo que muchas de las fórmulas de éxito del pasado ya no operan en el nuevo ambiente competitivo, crea el ambiente propicio para lograr una competitividad de categoría mundial.

Revisando todos los conceptos mencionados anteriormente, se puede afirmar sin temor a equivocarse que lograr una organización más adaptable que reconozca el

cambio y la incertidumbre y esto lo use para lograr su ventaja competitiva es tal vez el objetivo estratégico más importante para las organizaciones que esperan competir en los primeros años del próximo siglo.

CAPACIDAD DE MARKETING

La disciplina del marketing busca diseñar sistemas de entrega de valor a los clientes. Una de las premisas fundamentales de la Visión Basada en los Recursos es que para que un recurso sea potencial fuente de ventaja competitiva, debe ser capaz de crear valor²⁸. Un recurso valioso es aquel que permite a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia otorgando una mejora en la satisfacción de los clientes. Por otra parte, bajo la concepción de la filosofía de gestión denominada marketing, el concepto de valor se asocia al de valor otorgado al cliente.

El valor para el cliente según Kotler es el conjunto de beneficios que los clientes esperan de un producto o servicio²⁹.

Las herramientas del marketing contribuyen a generar valor para el cliente a través de reputación de marca, las relaciones con los clientes (Customer Relationship Management) o la orientación al mercado que sirve para la creación de la ventaja competitiva sostenible.

La identidad de la marca “es un conjunto de asociaciones de la marca que el estrategia de marca aspira a crear o mantener. Estas asociaciones implican una promesa a los clientes por los integrantes de la organización”³⁰

El posicionamiento supone identificar un mercado objetivo donde la empresa competirá y elegir cómo la empresa va a competir en él, es decir, qué recursos va a desplegar en ese mercado. Michael Porter³¹ propone el diseño de dos tipos de estrategias competitivas, por un lado la estrategia de liderazgo en costos y en segundo término la estrategia de liderazgo en diferenciación, basada en ofrecer a los clientes un valor superior a los clientes.

CAPACIDAD DE INNOVACIÓN

²⁸ MARTINEZ SM, CHARTERINA A, ARAUJO D “Un modelo causal de competitividad empresarial planteado de la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 16 N2 2010.

²⁹ KOTLER, PHILIP. Dirección de Marketing. Prentice Hall

³⁰ LIDERAZGO DE MARCA. David Aaker. Deusto.2005

³¹ PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva.

El tercer factor clave para lograr la competitividad tiene que ver con la innovación o actualización tecnológica en los equipos de manufactura y del manejo de la información.

“Una innovación en gestión puede entregar una poderosa ventaja a la empresa innovadora y producir un cambio sísmico en el liderazgo del sector. La innovación se basa en un principio novedoso que desafía las ortodoxias de gestión, es sistémica, abarcando una gama de proceso y métodos y es parte de un programa continuo de invención.”³²

Para mantenerse competitivo no basta con el mejoramiento continuo; puesto que los avances en todas las ramas de la tecnología de manufactura y en general de los equipos de operación ocurren a diario, y permanentemente ingresan al mercado compañías con procesos centrados en tecnologías de punta, uno de los retos grandes que enfrenta la administración es el de disponer de capital para cambiar o actualizar los equipos de tal manera que se puedan obtener los niveles de calidad y versatilidad requeridos por el mercado. Si esto ocurre con las tecnologías de transformación, en el campo del manejo de la información la situación es más dramática aún, y mantenerse actualizado es no sólo un reto de capital sino un reto a la flexibilidad de los sistemas de información y a la capacidad de asimilación y empleo de esa información.

Sin embargo, disponer de la última tecnología de manufactura o de procesamiento de información tampoco basta. Se requiere de una gestión decidida para el mejoramiento de los procesos que conforman la actividad de la empresa y de los equipos que generan los productos.

CAPACIDAD DE CALIDAD.

La calidad de un bien o servicio es uno de los factores críticos del logro de ventajas competitivas. “la calidad de producto o servicio consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de las características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del cliente”³³. Las capacidades de calidad, son aquellas capacidades que permiten a la empresa producir un producto de calidad y ofrecer un servicio de calidad. La estrategia basada en la calidad puede conducir a la

³² HAMEL, GARY Innovación y Gestión. Harvard Business Review. Febrero 2006

³³ MARTINEZ SM, CHARTERINA A, ARAUJO D “Un modelo causal de competitividad empresarial planteado de la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 16 N2 2010.

mejora del desempeño a través La mejora de la calidad puede darse a través de dos caminos: internamente a través de la conformidad con las especificaciones y la reducción de errores desembocan en menores costes de producción y en la reducción de productos no conformes; y desde un punto de vista externo, la mejora de la calidad se traduce en mejores características del producto, mayor durabilidad y fiabilidad, resultando en un aumento de satisfacción de los clientes.

1.2.1.3 Ventajas competitivas.

La ventaja competitiva es la habilidad que tiene una empresa para obtener un rendimiento superior al de la competencia. El rendimiento superior se expresa en términos de valor a los clientes de la empresa. El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costes en los que incurren para encontrarlo, adquirirlo y en el uso posterior. Las empresas deben diferenciar las características o atributos de los productos que agregan valor de aquellas que simplemente incrementan los costes.

El primer esfuerzo que deben realizar las empresas es conocer las necesidades y deseos de los clientes.,

Proporcionar valor no es suficiente para conseguir ventajas competitivas sino que es necesario, además que el valor que se ofrece sea *superior* al de la competencia y que esta habilidad sea *sostenible* a lo largo del tiempo.

El mantenimiento de la ventaja competitiva implica que la empresa sea capaz de desarrollar barreras a la imitación, así como que sea consciente de donde puedan surgir nuevas y mejores oportunidades de negocio que de ser aprovechadas por la competencia, erosionarían su posición competitiva.

Las Capacidades Distintivas son toda una mezcla de habilidades y conocimientos que la empresa ha obtenido en el ejercicio de sus actividades. Estas capacidades difieren de los activos, en que no son tangibles y están tan inmersos dentro de la cultura, sistemas y procedimientos de la empresa que no pueden ser negociados o imitados. Estas capacidades no se pueden percibir, pues su componente principal que es el conocimiento, está disperso entre por lo menos cuatro dimensiones:

- Las habilidades y conocimientos acumulados.
- Los sistemas gerenciales existentes para crear y controlar el conocimiento.
- El conocimiento involucrado en los sistemas técnicos, incluidos el software, las redes de bases de datos y los procedimientos formales.

- Los valores y las normas que establecen que información debe obtenerse, que tipo de información es la más importante y como la vamos a usar.

1.2.2 ORIENTACIONES MERCADOLÓGICAS

ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA

Preocuparse por las acciones de la Competencia es otra de las herramientas claves en la Orientación al Mercado. Muchas empresas consideran a este componente como el fundamental en el diseño de la Estrategia; sólo funciona bajo la filosofía del Marketing junto al elemento anterior (Cliente). La orientación a la competencia se centra en el diseño de estrategias que tienen en cuenta el accionar de otras empresas, atendiendo principalmente al grado de satisfacción de clientes y al manejo de información. Preocuparse por la competencia implica pensar en los clientes. Suele expresarse que los clientes son menos leales que antes, que se ven tentados por ofertas de precios y calidades superadoras sin embargo la experiencia indica que en son las empresas que no son leales a sus clientes, cambian sus propuestas día a día, alteran los precios, los productos , las comunicaciones , los mercados, etc.

Este componente de la Orientación al Mercado, maximiza su accionar a través del uso estratégico de la información. Las empresas deben tener información sobre los competidores, los proveedores, los sustitutos, los clientes...

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO (ENDO-MARKETING)

Las organizaciones dónde opera el Marketing son en principio instituciones sociales, estos entes funcionan gracias a las personas que desarrollan en ellas sus actividades. Las empresas que orientan su accionar al mercado, se preocupan profundamente por la satisfacción de su cliente interno, es decir brindan el escenario óptimo para que el personal de la firma pueda desarrollarse efectivamente y mantener una adecuada relación con el cliente externo.

Para poder interpretar este factor, es necesario revertir las estructuras organizacionales. Se requiere de un fuerte cambio de la estructura y mentalidad gerencial, es necesario que toda la organización se oriente hacia el mercado.

Unos de los temas claves es el cambio de las estructuras organizacionales. Los niveles superiores de la empresa (Gerencia) se dedican a Planificar, a Ejecutar y Controlar las actividades de la empresa. Los niveles intermedios (Jefes) supervisan el trabajo. Al nivel operativo (Operarios / trabajadores) también se lo llama línea de fuego, se dedican a los distintos trabajos en la empresa. El rol de la línea de fuego es

estratégico, son ellos quienes tienen el contacto con el cliente, manejan información, conocen sus preferencias. Es por ello que el enfoque tradicional presenta una serie de inconvenientes: El Cliente no es tenido en cuenta en la estructura organizacional, la Gerencia se encuentra alejada de la realidad del mercado, la línea de fuego no es tomada en cuenta en el diseño de la estrategia de la empresa. (Barreras de la Comunicación) y los niveles de motivación del personal son muy bajos. Estas razones, son los argumentos válidos que presenta la Orientación al Mercado para proponer un vuelco en las estructuras organizacionales. La propuesta se denomina PIRÁMIDE INVERTIDA, cuyo esquema se esquematiza a continuación:

El endo-marketing se basa en el entorno que les brinda la organización a todos sus miembros, son ellos que deben estar convencidos sobre los productos que se ofrecen al mercado. La línea de fuego es un área estratégica en la firma, la gerencia debe brindar todo el apoyo para llevar adelante las tareas. El flujo de comunicaciones es la clave de este componente.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Las empresas que se preocupan por el cliente están en un proceso continuo de generación de valor. Este concepto “valor” se relaciona con el grado de satisfacción de necesidades.

NECESIDADES Y DESEOS.

La esencia del Marketing se centra en las necesidades y deseos, vamos a dedicarle una parte de esta unidad a su análisis.

Todos los individuos tenemos necesidades, algunas son innatas otras adquiridas. Las necesidades innatas son fisiológicas e incluyen las necesidades de comida, agua, aire, ropa, vivienda y de relaciones sexuales. Como son necesarias para sostener la vida biológica son consideradas necesidades primarias.

Las necesidades adquiridas son necesidades que aprendemos en respuesta a nuestra cultura o ambiente. Estas pueden incluir necesidades de autoestima, prestigio, afecto, poder, y de aprendizaje. Como las necesidades adquiridas por lo general son psicológicas se consideran necesidades secundarias.

Según Philip Kotler³⁴, una necesidad humana “es el estado de privación que siente un individuo”. Cuanto más importante es la necesidad mayor será el estado de privación.

³⁴ Kotler, Philip, Dirección de Marketing. Edic. del Milenio. Prentice Hall

Las necesidades no son estáticas, están en constante crecimiento y cambio en respuesta a las condiciones físicas, ambientales, interacciones con otros y experiencias de un individuo. Las mismas varían con el transcurso del tiempo. Una vez encontrado el elemento satisfactor, las necesidades humanas nunca se satisfacen por completo o permanentemente. Las necesidades se adecuan en función de las personas que tomamos como referencia, identificándonos o rechazando sus hábitos de consumo. El ambiente y cultura condiciona las necesidades. Las necesidades varían según individuos. La naturaleza humana en su máxima expresión artística construye a cada individuo de una manera distinta. Para una misma necesidad, las personas puedan buscar formas distintas para satisfacerlas, o bien un producto puede satisfacer distintas necesidades para individuos distintos.

Los deseos se traducen en demandas de productos concretos y específicos. El deseo es el motor de la demanda. También está dado por los objetos utilizados para satisfacer las necesidades.

Las actividades de marketing influyen en los deseos y la demanda. Las publicidades no crean necesidades sino que generan deseos.

Braidot³⁵ plantea la forma en qué puede distinguirse una necesidad y un deseo. “En la venta de taladros lo que el consumidor en realidad compra es un agujero y no un tipo determinado de taladro. Si aparece un producto que agujeree mejor a menor costo, el cliente tendrá un nuevo deseo que es el de ese producto. Pero la necesidad seguiría siendo siempre agujeros”. Una innovación desde el punto de vista del marketing será mejorar la forma en que puede lograrse el agujero y no en una mejora técnica del taladro.

En 1950 Abraham Maslow desarrollo un trabajo a partir del cual cambiaría la forma de pensar sobre los valores humanos. A esta publicación la llamó la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades. Describió las necesidades en términos de Jerarquía. En su nivel más bajo, las personas necesitan aire y alimentos. Sacrificaran todo lo demás si no pueden respirar o comer. Cuando estas necesidades están satisfechas buscan seguridad. Luego viene el amor: amar y ser amado y pertenencia: a una familia, a un grupo, a una compañía.

³⁵ Braidot, Nestor. Marketing Total. Ediciones Macchi.

Después del amor y la pertenencia viene el autoestima: orgullo de uno mismo y de lo que hace y confianza en que puede realizar bien su trabajo, que es una persona de verdad.

El máximo nivel es la autorrealización. Es un estado en el que las personas sienten que su vida les permite realmente sacar a la luz sus máximas posibilidades creativas.

El aspecto a destacar de esta jerarquía es que en ningún caso la persona mira hacia abajo, es decir, lo que ha logrado; Sino que mira hacia arriba para ver donde tiene que llegar.

A ninguna o mejor dicho a pocas personas se le ocurre decir “por lo menos tengo trabajo” cuando no logra consolidar una pareja o acercarse a un grupo que desea.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad son llamadas también primarias. Son necesidades relacionadas con la tangibilidad.

Por otra parte las necesidades de afiliación, autoestima y autorrealización son llamadas secundarias. Estas son más intangibles debido a que representan necesidades de mente y de espíritu.

Las necesidades fisiológicas se refieren a la supervivencia. Muy pocas veces son apreciadas cuando están razonablemente satisfechas. Debido a las diferencias individuales, las personas buscan diversos grados de seguridad, las diferencias radican en como tratan de obtenerla. Estas necesidades tienen que ver mucho más que la seguridad física. Estas incluyen orden, estabilidad, rutina, familiaridad, control sobre la vida y el ambiente de uno mismo y la defensa. La necesidad de afiliación está dada por el amor, el afecto, el sentido de pertenencia a un grupo y la participación social. Se manifiesta en la conducta tendiente a desarrollar o conservar relaciones satisfactorias con otros. Muchos productos pueden generar un vínculo de pertenencia a un grupo. Las personas deben sentir que valen y creer que los demás piensan lo mismo. Implica una relación de superioridad ante un grupo. Alberto Wilensky ³⁶en su libro Marketing Estratégico plantea la concepción del producto simbólico. “Si un auto solo serviría para satisfacer la necesidad fisiológica de transporte las empresas que los fabrican y las concesionarias que los venden estarían en banca rota. La compra de un auto deportivo tiene en muchos casos un tinte simbólico como el de potencia o juventud.” La

³⁶ Wilensky, Alberto. Marketing Estratégico. Tesis.

necesidad de autorrealización. Implica llegar a ser todo lo que se es capaz, utilizando las habilidades que se tiene al máximo. Esta necesidad se refiere al deseo de un individuo de alcanzar su potencial, convertirse en todo lo que se es capaz de ser. No es necesariamente una urgencia artística, pero que en gente que tiene alguna creatividad, es posible que asuma dicha forma.

Según el enfoque de Maslow una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

LA MIOPIA EN MARKETING

La miopía en Marketing implica la excesiva centralización en la tangibilidad del producto y no en la necesidad que satisface. Los ferrocarriles³⁷ son un caso típico de miopía en marketing, la decadencia de este medio no se debe a que disminuyo la necesidad de transporte de personas y carga, sino a que no supieron interpretar o adecuarse a la necesidad que estaban cubriendo. Creyeron que el negocio era el ferrocarril y no el transporte. Fue así como otros medios de transporte le quitaron participación en el mercado (auto, autobús, avión, camión).

1.2.2.1 Orientación al mercado.

Marketing es un término que se ha acuñado rápidamente en el lenguaje de las personas que actúan en el mundo de los negocios. Existen algunos conceptos erróneos sobre qué se entiende por Marketing en general.

Algunos asocian la palabra como sinónimo de Publicidad. A lo largo de los últimos años, al Marketing ha sufrido de las más despiadadas críticas, esto se debe a la falta de conocimiento sobre la materia. Comúnmente se confunde al Marketing con la publicidad, empresas locales han llegado a tener una gerencia de publicidad y una gerencia de Marketing. La publicidad es sólo una de las tantas herramientas de las que se vale el Marketing.

Por otra parte también se confunde al marketing con ventas tal como señala Kotler³⁸ la venta es consecuencia de las actividades del Marketing, la venta se centra en las necesidades del vendedor en cambio el Marketing se centra en las necesidades del Cliente. También suele asociarse a que las actividades de Marketing son sólo para Organizaciones con fines de Lucro y dentro de ellas exclusivas para las Grandes. Es

³⁷ THEODORE LEVIT. La esencia del Marketing. Grupo editorial Norma. 1995

³⁸ KOTLER, PHILIP. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall

muy común asociar al Marketing con Organizaciones con fines de lucro, sin embargo las herramientas pueden aplicarse tanto a instituciones con o sin fines de lucro.

Desde sus inicios se ha relacionado a la actividad como poco ética. Algunas personas sostienen que los problemas sociales de una comunidad se centran en el Marketing. Otros plantean que las transformaciones en las creencias y valores de una comunidad son frutos de las intensas acciones de las comunicaciones masivas. Mientras que otros culpan al Marketing de la discriminación por el uso de ciertas marcas, la diferenciación de clases por la tenencias de bienes Ven al Marketing como una acción maliciosa, engañosa, dónde se busca confundir al Cliente para lograr una venta y después desaparecer.

La función del Marketing. La función de Marketing busca optimizar las relaciones entre las organizaciones y las personas, dónde ambas partes obtienen beneficios, dónde se busca mantener los vínculos a largo plazo.

El Marketing puede ser definida como una disciplina cuyo principal objeto es conocer las necesidades y deseos de los clientes y buscar los medios para poder satisfacerlas. Las empresas exitosas serán aquellas que mejor logren interpretar al cliente. En la actualidad el Marketing debe ser interpretado como una filosofía de vida de las empresas y no como una actividad independiente y separada de las demás.

Para Kotler³⁹ el marketing comprende “Proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos y valor con otros”.

Según Braidot ⁴⁰ “Es una filosofía de conducción empresarial en la que confluyen la atención de las necesidades del cliente y de su comunidad, y la aplicación de ese mismo criterio hacia adentro, es decir, entre sectores y áreas”.

Para Alberto Wilensky⁴¹ “Posicionar nuestros productos en la mente de los consumidores”

Desde la perspectiva de Mc Kenna Regis⁴² “El Marketing lo es todo” Siguiendo el esquema de definición que plantea Regis Mc Kenna en su obra Marketing de Relaciones, vamos a analizar algunos temas vinculados al concepto de Marketing: *El Marketing es como ir a la Luna*, en las industrias que cambian rápidamente, el

³⁹ KOTLER, PHILIP. Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall.

⁴⁰ BRAIDOT, NESTOR. Marketing Total. Ediciones Macchi.

⁴¹ WILENSKY, ALBERTO. Marketing Estratégico. Tesis.

⁴² MCKENNA, Regis. Marketing de Relaciones. Ediciones Paidós.

Marketing es como conducir un cohete desde la Tierra hasta la Luna. El objetivo está moviéndose continuamente. La Luna no se queda nunca quieta y el mercado tampoco. No hay dos fotografías de la Luna que sean exactamente iguales. Por otra parte el *Marketing es como la creación del Mercado*. No compartir el mercado. La mayor parte de la gente que realiza marketing tiene una mentalidad que llamamos “compartir el mercado”. Estas personas identifican los mercados establecidos y luego tratan de imaginar una manera de lograr una parte de ellos... La estrategia para crear mercados es una estrategia para la diferenciación. *El Marketing se refiere al proceso, no a las tácticas promocionales*. La publicidad y la promoción son apenas una pequeña parte de la estrategia del marketing. La publicidad puede reforzar posiciones en el mercado, pero no puede crearlas. Para crear posiciones en el mercado, las compañías deben primero cimentar estrechas relaciones. Deben formalizar relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores, revendedores, personas influyentes en la industria y miembros de la comunidad financiera. *El Marketing es cualitativo, no cuantitativo*. Los enfoques cuantitativos del marketing ignoran, algunas veces, el medio ambiente. Ven los productos como objetos aislados, que pueden definirse mediante estadísticas y especificaciones. Pero en el mundo real los productos no son objetos aislados. Existen sólo en el contexto de su entorno. Los enfoques cualitativos del marketing utilizan al medio como una guía para ayudar a las compañías a comprender a los productos y los mercados. *El Marketing es tarea de todos*, ya que es la integración de los clientes en el diseño, el desarrollo, la fabricación y los procesos de ventas de la compañía. Toda la compañía debe asumir la responsabilidad del Marketing

Philip Kotler⁴³ trata el tema de las distintas orientaciones mercadológicas en la empresa, planteando 4 alternativas genéricas: La orientación a la Producción que plantea un “Enfoque administrativo que sostiene que los consumidores preferirán los productos fáciles de encontrar a bajo precio, por lo cual la administración debe centrarse en mejorar la producción y la eficiencia de distribución”. La orientación al Producto. “Noción que establece que los consumidores prefieren los productos que ofrecen mejor calidad, rendimiento y característica, por lo cual la organización deberá dedicar su energía a introducir continuas mejoras a sus productos”. La orientación a la Venta. “La Idea de que los consumidores no comprarán un volumen suficiente de

⁴³ KOTLER, PHILIP, Dirección de Marketing. Edic. del Milenio. Prentice Hall

productos de la empresa si ésta no emprende un gran esfuerzo de promoción y ventas”. La orientación al Mercado. “Sostiene que para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de manera más eficaz y eficiente que los competidores”.

1.2.2.2 Indicadores de éxito de las orientaciones

Un indicador de éxito es una medida de desempeño que indica que la gestión se desarrolla adecuadamente, más claramente señala que la organización va por buen camino. Cada una de las orientaciones mercadológicas posee criterios de éxito que subyacen a partir de su propia naturaleza.

EL ÉXITO EN LA ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN.	El éxito en este tipo de orientación está basado en el incremento de la capacidad de planta. El empresario estará satisfecho cuanto mayor sea la producción medido en términos de horas de trabajo, órdenes procesadas, metros cuadrados de fábrica, cantidad de máquina, etc.
EL ÉXITO EN LA ORIENTACIÓN AL PRODUCTO.	Aquí el éxito empresario se basa en la mejora constante del producto, cuanto mayores innovaciones se produzcan más satisfecho estará el empresario. Más colores, tamaños, más variedad, diversidad de tipos y gustos.
EL ÉXITO EN LA ORIENTACIÓN A LAS VENTAS.	En esta orientación el éxito se basa en los niveles de facturación lograda, en los niveles de actividad comercial, en la cantidad de vendedores o en los números de locales abiertos
EL ÉXITO EN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.	Siguiendo la filosofía de orientación al Mercado el factor de éxito está dado por la satisfacción al cliente. Cuanto mayor grado de satisfacción una empresa provea a su cliente mayor grado de alineación tendrá con el mercado.

En mercados competitivos, las empresas no pueden darse el lujo de perder clientes, es mas se ha dicho con frecuencia, que resulta para una organización más costoso conseguir clientes nuevos que mantener los que ya tiene. En búsqueda de lograr el acercamiento con el cliente, las empresas líderes del mercado han diseñado un sistema de monitoreo para la mejora continua que pone su punto central en la medición de la satisfacción de los clientes.

1.2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

El sector de servicios ha visto incrementados su volumen de facturación, así como su participación con respecto a otros sector. De la misma forma ha ido aumento la preocupación de las empresas por mejorar el nivel de prestación.

El servicio es definido como “cualquier acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que es en esencia intangible, no dadndo origen a propiedad de algo.”⁴⁴

La verificación por el cliente es la medición final de la calidad de un servicio. La reacción del cliente puede ser inmediata o puede ser retardada y retrospectiva.⁴⁵ La experiencia indica que las empresas utilizan mayormente la evaluación subjetiva como forma de verificación con respecto al servicio prestado. Los clientes en pocas ocasiones comunicación su valoración de la calidad del servicio a la organización. A menudo los clientes insatisfechos dejan de usar o de comprar los productos, sin informar, dificultando la toma de acciones correctivas

Tal como señala HOFFMAN y BETESON ⁴⁶ “gran parte de los trabajos en el campo de la satisfacción de los clientes empezó en los años setenta, cuando el consumismo empezó a aumentar” y “el nacimiento de los movimiento de los consumidores estuvo relacionado, directamente, con la baja de los servicios que sintieron”. La creciente competitividad obliga a las empresas a realizar un monitoreo sobre la satisfacción de sus clientes.

⁴⁴ PERALTA MONTECINOS. Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio.

⁴⁵ NORMA PARA GESTIÓN DE CALIDAD Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD PARTE 2: DIRECTRICES PARA SERVICIOS. Oficina de Ciencia y Tecnología. Organización de los Estados Americanos. http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/anex7_ctm.htm.

⁴⁶ Hoffman, Douglas y Bateson John, Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. CENGAGE Learning. 2 Edición 2002.

1.2.3.1 Concepto de satisfacción al cliente

“La satisfacción ha sido utilizada por economistas, sociólogos y psicólogos para indicar la efectividad del marketing, reflejar el bienestar de la sociedad y para indicar el sentimiento emocional de los individuos respectivamente.”⁴⁷

En su libro Hoffman y Douglas⁴⁸ citan un artículo de Keith Hunt en Journal of Social Issues en el que establece diferentes formas de definir la satisfacción del cliente según el punto de vista a partir del que se mire. Desde un punto de vista del déficit normativo “compara los resultados reales con los culturalmente aceptables”, sobre la base de la equidad “compara lo ganado en un intercambio social-si lo ganado no es equitativo, el perdedor estará insatisfecho”. A partir de parámetro normativo “Las expectativas están fundadas en lo que el consumidor piensa que debería recibir-la insatisfacción se presenta cuando el resultado real no es igual a la expectativa del parámetro” y en relación a la justicia del procedimiento “la satisfacción está en función a la idea de la que el consumidor ha recibido un trato justo”.

A continuación se presenta un conjunto de definiciones sobre la satisfacción del cliente⁴⁹.

- Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.(Howard y Sheth)
- Evaluación que analiza si una experiencia de consumo es la menos tan buena como se esperaba.(Hunt)
- Respuesta a la compra y el uso que se deriva de la comparación por le consumidor de las recompensas y costes de compra con relación a sus consecuencias esperadas.(Churchill y Surprenant).
- Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto presenta un resultado bueno o pobre o si el producto es sustituible o insustituible. Respuestas afectivas hacia el producto.(Swan, Trawick y Carroll).
- Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo donde las percepciones sobre un objetivo, acción o condición, se comparan con necesidades y deseos del individuo. (Westbrook y Reilly).

⁴⁷ PERALTA MONTECINOS. Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio.

⁴⁸ Hoffman, Douglas y Bateson John, Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. CENGAGE Learning. 2 Edición 2002.

⁴⁹ SATORRES, Manuel. Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido. TESIS DOCTORAL.

- Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final percibido en el producto tras su consumo. (Tse y Wilton).

El análisis de las diferentes definiciones de satisfacción del cliente permite extraer tres puntos en común que tienen:

- La existencia de un objetivo que se desea alcanzar.
- La consecución de un objetivo solo puede juzgarse tomando como referencia un estándar de comparación.
- El proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos distintos, un resultado o desempeño y una referencia o estándar de comparación.

Una definición de satisfacción que encuentra mucho consenso entre todos los autores es “que se trata de la comparación entre las expectativas e los consumidores con su percepciones relacionadas, con el encuentro real del servicio” ⁵⁰ A este modelo se lo suele llamar “modelo desconfirmación de las expectativas”.

La satisfacción del cliente comprende “una medición subjetiva o blanda como indicador de calidad” según Hayes⁵¹, estas se denominan blandas ya que se enfocan hacia las percepciones y actitudes, en lugar de criterios más concretos y objetivos.

Sin embargo la medición del grado de satisfacción no es un proceso fácil de realizar en una organización. Según Philip Kotler⁵², uno de los autores más importantes en temas de marketing, es viable hacer una distinción entre las empresas fabricantes de bienes y aquellas que operan con servicios. En las empresas fabricantes, la medición de la calidad puede ser realizada, mediante índices que algunos autores los denominan “duros”, por ejemplo “números de reparaciones” “cantidad de devoluciones por desperfectos”; En cambio en las empresas de servicios, al ser este intangible, resulta muy difícil medir la satisfacción ya que es en su mayoría “subjetiva”, se trabaja con expectativas y con percepciones.

En una empresa de servicios es posible sacar, sin realizar una encuesta a los clientes, deducciones propias sobre la felicidad de la gente, esto es posible gracias a la obtención de distintos indicadores visibles, relacionados al concepto de felicidad. Los

⁵⁰ Hoffman, Douglas y Bateson John, Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. CENGAGE Learning. 2 Edición 2002.

⁵¹ Hayes, Bob, Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. EDICIONES GESTIÓN 2000. 1995

⁵² KOTLER, PHILIP, ARMSTRONG- DIRECCIÓN DE MARKETING- Edición del Milenio. Mc Graw Hill

indicadores visibles, pueden incluir la sonrisa, la risa y el decir cosas positivas (agradecimientos continuos sobre lo bien que han pasado). Si una persona está riendo, sonriendo y diciendo cosas positivas, sacamos la conclusión de que esa persona es feliz con lo que el hotel ha cumplido su expectativa.

Medir la satisfacción del cliente es rentable siempre que se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación. Si no está dispuesto a invertir (tiempo y/o esfuerzo y/o dinero) en consecuencia de los resultados, la medición de la satisfacción del cliente es intrascendente.

La premisa de que “la realidad es la que se percibe”, suele ser mal apreciada por las áreas afectadas. Por eso, medir la satisfacción con recursos internos, es un riesgo que debe controlarse para no vivir engañado. Es común que las opiniones del cliente no coincidan con los indicadores internos, y eso, a muchos no les gusta.

La innovación es un signo de nuestro tiempo, la velocidad con las que las cosas cambian, se reinventan, se copian y vuelven a cambiar es impresionante. Inventar la forma de superar las expectativas del cliente es un reto que no termina jamás, es la esencia de la mejora continua. Dejar de efectuar estas innovaciones, es lo que lleva a los bienes y servicios hacia el “commodity”.

El concepto de valor también sirve para explicar el comportamiento del cliente. Cuanto mayor valor una empresa le otorgue a un cliente, mayor grado de satisfacción tendrá.

Para LUTZ y WEITZ⁵³ el valor de un producto mejorará cuando “los beneficios percibidos superen el precio del producto”. Para esto señalan que hay dos formas de poder realizarlo, por un lado aumentando la cantidad de beneficios percibidos por los clientes y por otra parte bajando el precio que paga el cliente. En su análisis establecen que “los beneficios son lo que los clientes reciben por el uso del producto o servicio”. Sin embargo no todos los beneficios que una organización le agregue a un producto permitirá mejorar el valor percibido por el cliente. Solo en aquellos beneficios que sean percibidos y valorados por el cliente permitirá mejorar el valor percibido y por ende la satisfacción del cliente.

ISO 9001:00 impulsa a las organizaciones a que alcancen la satisfacción del cliente. Sitúa este objetivo en su punto de mira, y propugna la mejora del sistema de

⁵³ LUTZ-WEITZ. Posicionamiento de Marca. Aplicaciones de Conceptos de Marketing Estratégico. Profit Editorial 2010.

gestión de la calidad como vehículo hacia su consecución. En ISO 9001 la meta no es la calidad, es aumentar la satisfacción del cliente.

Existe un concepto sistemático de la satisfacción de cliente, según esta visión, “la satisfacción de los clientes y el volumen de ventas resultantes tienen relación directa con la satisfacción que obtiene la persona que le presta el servicio al cliente.”⁵⁴ Según esta perspectiva, cuanto más motivado el empleado, mejor servicio.

1.2.3.2 Beneficios de la satisfacción al cliente.

Los beneficios que le otorga a una empresa tener a los clientes satisfechos son múltiples. Algunas de estas son: la satisfacción de los clientes multiplica la comunicación positiva que realizan estos hacia otros “potenciales” clientes, mejora el clima laboral reinante en la organización, creando un clima de armonía entre los compañeros de trabajo, mejora los indicadores económicos de desempeño de la organización al sumar clientes y poder venderles “mas” a los satisfechos. Existe una diferencia marcada entre la competencia y la organización ya que no se basa la misma en factores eminentemente comparativos sino en una ventaja competitiva.

1.3.3.3 Análisis de los atributos.

El modelo Kano recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- **Características/Requisitos básicos:** son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan

⁵⁴ HESKETT, JAMES. La esencia del Marketing. Grupo editorial Norma. 1995

- **Características/Requisitos de desempeño:** estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente
- **Características/Requisitos de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas (las veremos más adelante).

Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características

Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo

Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/dis-funcional

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto **no incorpora** la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor. Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas

idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente

1.2.3.4 Modelos de Satisfacción al cliente.

Es posible analizar los diferentes modelos que tratan de explicar la forma de medición de la satisfacción al cliente a partir de la visualización de esta como parte de un proceso o el producto de un resultado.

La satisfacción como proceso encuentra dos perspectivas⁵⁵, en primer lugar la visualización de la satisfacción como parte de un proceso cognitivo de información, en segundo término, incluye el componente afectivo implícito en el proceso de consumo o uso.

Los modelos cognitivos estudian al ser humano desde la óptica del procesamiento de información. Los supuestos de esta concepción toman al cliente como un ser racional que analiza diferentes aspectos y características de un producto y realizar una evaluación del mismo. Los modelos dominantes que estudian la satisfacción del cliente, ofrecen tres modelos teóricos de carácter cognitivo. Los modelos están relacionados con el paradigma de confirmación de las expectativas, la teoría de la equidad, y la teoría de la atribución causal. Sin embargo es posible incorporar otros modelos que amplían el estudio de la satisfacción como ser: la teoría de la asimilación y teoría del rendimiento percibido. Según el modelo cognitivo afectivo además de influir en el cliente el componente racional, influyen sobre en el proceso de toma de decisiones y evaluación las emociones experimentadas.

La teoría de la satisfacción del cliente esta comprendida por juicios que realiza el cliente, estos pueden ser positivos o negativos. En la mayor parte de los estudios el concepto de satisfacción se “entendido como una variable bipolar cuya intensidad se puede ubicar entre dos extremos que representan la satisfaccion y la insatisfacción”.⁵⁶

1.2.3.4.1 Teoría de confirmación de las expectativas

⁵⁵ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

⁵⁶ VELÁZQUEZ- GIL SAURA- BERENGUER- BLASCO Congnition and affect: a factors in dissatisfied clients with restaurants. 7th International Marketing Trends Congress venice (Italy)

Esta teoría establece que antes del proceso de compra, el cliente establece una serie de expectativas a priori de los beneficios y desempeño que recibirá al usar el producto. En la medida que el desempeño sea superior a las expectativas existirá satisfacción.⁵⁷

Las expectativas según la RAC⁵⁸ en su primera acepción constituye la “esperanza de realizar o conseguir algo”, en su segunda acepción, es una “posibilidad razonable de que algo suceda”. Según Olson y Dover, son creencias sobre un bien o servicio, que sirven de patrón o como puntos referenciales contra los cuales, la performance de un producto es juzgada. Las expectativas son creencias sobre un bien o un servicio. Estas creencias, pueden ser formadas de diversas formas: a través de experiencias pasadas de los clientes, comunicación realizada por las empresas u oferta de la competencia. También se asocia a las expectativas como la anticipación de un evento o consecuencia futura, la creencia generalizada que tenemos acerca de un objeto social” en la misma línea “desde la psicología cognitiva, la expectativas es definida como la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta constituyendo una estructura de conocimiento basada en la experiencia que permite predecir la probabilidad de que se de un acontecimiento o una consecuencia.⁵⁹

La percepción según la RAE⁶⁰ “Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”, por lo que constituye una sensación que produce en el interior de los clientes al recibir un producto. La percepción constituye la variable de referencia para el proceso de comparación.

Bajo esta perspectiva, la satisfacción es “la respuesta del cliente a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas iniciales y el rendimiento o resultado del producto, tal y como ha sido percibido tras su consumo. La confirmación y la no confirmación determinan la satisfacción y la no satisfacción del cliente”⁶¹

“Desde el modelo de confirmación de expectativas se afirma que la satisfacción aumenta a medida que lo hace el ratio expectativa/ rendimiento”⁶².

⁵⁷ OLAVARRIETA, Sergio. Amor en el Marketing. Los desafíos de la satisfacción al consumidor. Revista de economía y Administración.

⁵⁸ Real Academia Española. Vigésima Segunda Edición.

⁵⁹ PERALTA MONTECINOS. Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio.

⁶⁰ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Vigésima Segunda Edición.

⁶¹ BARBOSA-MONROY. Artículo. Construcción de un índice de satisfacción del cliente mediante ecuaciones estructurales. Caso de estudio: clientes de un banco nacional. 2010

⁶² SIERRA TALAMANTE, VALLS y OTROS. ARTÍCULOS CIENTÍFICOS. Revisión del concepto de calidad.

Son tres los resultados posibles en la comparación entre las expectativas y la percepción realizada por el cliente. La insatisfacción se produce cuando las expectativas superan a la percepción, es decir, mi creencia sobre el servicio que iba a recibir es mayor a los que realmente he recibido. A esta forma se la denomina desconfirmación negativa.

En segundo lugar existe la satisfacción nula, cuando la expectativa es igual a la percepción, es decir, que el cliente recibió lo que esperaba recibir. En ese caso el cliente no ha quedado satisfecho ni insatisfecho. Algunos autores la denominan confirmación de las expectativas.⁶³

Para terminar, cuando las percepciones exceden a las expectativas, el resultado experimentado por los consumidores es de satisfacción. En este caso, el cliente recibió más de lo que esperaba recibir por parte de la empresa. También denominada desconfirmación positiva.

En el caso de satisfacción, el consumidor se sentirá motivado para la recompra. En el caso que la evaluación resulte en insatisfacción no hay motivación para la recompra. La insatisfacción genera en el cliente un estado de frustración, que lo puede impulsar en algunos casos a realizar una manifestación de su disgusto con la organización (quejarse en las oficinas comerciales, privadas o gubernamentales, buscar reparación directa de las firmas comerciales) o bien puede no manifestarse. En este caso tomar alguna forma de acción privada como dejar de comprar el producto; Boicotear al vendedor; advertir a sus amigos acerca del producto o específicamente del vendedor.

La utilización de este modelo puede realizarse a través del método inferido, “supone computar la diferencia entre las expectativas de rendimiento y la percepción del resultado obtenido”.⁶⁴

Diversos autores señalan que el modelo de confirmación y desconfirmación de las expectativas “pueden explicar el origen de la satisfacción e insatisfacción a partir de la intensidad y la dirección de la diferencia entre las expectativas y la performance del producto”⁶⁵.

⁶³ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

⁶⁴ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

⁶⁵ VELÁZQUEZ- GIL SAURA- BERENGUER- BLASCO Cognition and affect: a factors in dissatisfied clients with restaurants. 7th International Marketing Trends Congress venice (Italy)

1.2.3.4.2 Teoría de la asimilación.

El modelo de confirmación disconfirmación supone que las expectativas se muestran estáticas, sin embargo estas van cambiando, al experiencia supone un ajuste de las expectativas. Otra perspectiva es que las expectativas forman un “marco de referencia inicial a partir del cual se realizan juicios comparativos”⁶⁶, pero estas pueden ir variando. Una nueva visión sobre la confirmación de las expectativas es traducida por la teoría de la asimilación. Según esta visión, “cuando existe una discrepancia entre las expectativas y el resultado obtenido, los individuos ajustan retroactivamente sus expectativas con la finalidad de reducir la tensión psicológica”⁶⁷. También es llamada la teoría de la acomodación. “Solo en el caso de que la discrepancia entre los estándares de comparación y la realidad percibida supere los límites de un determinado nivel de tolerancia del individuo se producirá el efecto contrario a la asimilación y permita, entonces el efecto contraste”⁶⁸. Según esta teoría, los clientes satisfacen las expectativas “adaptadas que conforman el nuevo estándar de desempeño”.⁶⁹

1.2.3.4.3 Modelo de rendimiento percibido.

El modelo del rendimiento percibido hace referencia a que “los resultados que produce un determinado producto son los que satisfacen las necesidades de los clientes”. Esta teoría es aplicable a los productos nuevos o que son utilizados por los clientes por primera vez. De esta forma el rendimiento favorable percibido por un cliente generará satisfacción independientemente de la expectativas y la disconformidad presentada. Churchill y Surprenant suponen que la satisfacción de un producto duradero depende más del rendimiento percibido de aquellos productos no duraderos.⁷⁰

1.2.3.4.4 Teoría de la equidad

El análisis de la teoría de la equidad supone evaluar la satisfacción como “consecuencia de un proceso de comparación social”⁷¹ donde los individuos evalúan su

⁶⁶ MARTINEZ TUR-TORDERA. Comparación de modelos causales sobre satisfacción del usuario. Paper Universidad de Valencia.

⁶⁷ La satisfacción del usuario un concepto en alza.

⁶⁸ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

⁶⁹ OLAVARRIETA, Sergio. Amor en el Marketing. Los desafíos de la satisfacción al consumidor. Revista de economía y Administración.

⁷⁰ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos

⁷¹ SIERRA TALAMANTE, VALLS y OTROS. ARTÍCULOS CIENTÍFICOS. Revisión del concepto de calidad.

satisfacción no solo en función de la relación costos beneficios sino también a partir de los de otras personas de su contexto social. El funcionamiento de la equidad, también denominada justicia distributiva, se basa en la valoración de situaciones equitativas o no equitativas.⁷²

La teoría de la equidad supone un balance entre los costos que los clientes tienen y beneficios que reciben⁷³. En caso que el producto (bien o servicio) supere las expectativas del cliente pero este sienta que los beneficios de la empresa son desproporcionados, el cliente se mostrará igualmente insatisfecho. La diferencia fundamental con la teoría de la confirmación de las expectativas es que la teoría de la equidad utiliza como patrón de análisis la relación costo-beneficio y que el resultado de la comparación es denominado justicio o injusticia. Un elemento adicional es que bajo esta teoría, “además se evaluar la relación costo-beneficio de la persona, también se evalúa dicha relación con la de los otros individuos intervinientes”.⁷⁴

Por lo tanto la equidad es una percepción de “justicia” que realiza una persona ante una experiencia tomando en cuenta una experiencia respecto a la proporcionalidad de los inputs y outputs que forman parte del intercambio entre las partes que intervienen en la transacción. Los inputs constituyen para el cliente la performance del producto, en cambio los outputs son el dinero, el tiempo y el esfuerzo en la realización de la transacción.

1.2.3.4.5 Teoría de la atribución causal.

La teoría de la atribución causal se fundamenta en el hecho de que los seres humanos atribuyen causas a los errores y virtudes con los que se encuentran en el momento de realizar un acto de consumo, y esas atribuciones pueden influir sobre la satisfacción.⁷⁵ Según esta teoría podrían “penalizar” a una empresa por un error cometido o salvar a otra la interpretar que el error que produjo una merma en el rendimiento es “entendible” Por ejemplo es “lógico” que en un supermercado haya grandes colas ya que es “muy económico”.

La atribución causal es un fenómeno de carácter cognitivo-egocéntrico, la explicación de un hecho se debe por una parte a la percepción de la realidad que tenga

⁷² VELÁZQUEZ- GIL SAURA- BERENGUER- BLASCO Cognition and affect: a factors in dissatisfied clients with restaurants. 7th International Marketing Trends Congress venice (Italy)

⁷³ La satisfacción del usuario un concepto en alza.

⁷⁴ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

⁷⁵ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

el individuo y por otra a la protección de la autoestima. Las atribuciones pueden ser debido a causas internas (propias del individuo) y atribuciones debidas a causas ambientales o externas (relacionadas con el entorno).

Cuando se produce un error, si el consumidor o usuario lo atribuye al producto, al servicio o al proveedores es mas probable que aparezcan emociones relacionadas con el enfado, la repugnancia y el desprecio. Si se lo atribuye a el mismo, son mas probables las emociones la culpabilidad y la sorpresa. Si se atribuye a la situación, son mas probables las emociones de temor o tristeza.

El fundamento de la teoría de la atribución causal es que los clientes realizan inferencias sobre las causas de los errores que se producen en la prestación del servicio. Las dificultades pueden ser analizadas a través de tres dimensiones “locus de causalidad, estabilidad y control”⁷⁶

La dimensión denominada locus de causalidad es aquella que hace referencia a si el cliente cree que las causas del fracaso en la prestación del servicio está relacionada con las actividades realizadas por la empresa o con el cliente.

La estabilidad es el grado en que la causa se ve como algo temporal o predecible y permanente, las empresas que deseen mejorar la satisfacción de los clientes, deben ofrecer a sus clientes menor cantidad de dificultades de orden permanentes, ya que el cliente lo considera como falta de interés en la solución de la problemática. Se considera estable cuando la causa del fallo o error tiende a ser estable, por lo que no es aceptada por el cliente. Seria una causa inestable si el consumidor percibe que dicha causa tiene carácter puntual y puede modificarse en algún momento. “Los clientes tienden a atribuir un fallo actual a causas inestables cuando la calidad del servicio percibida en experiencias pasadas ha resultado positiva”⁷⁷.

La dimensión denominada control está representada por las creencias que tienen los clientes sobre la posibilidad o capacidad que tiene una organización para prever un fracaso y que este no ocurra o si la situación fuerza o restringe a la empresa para seguir cierto curso de acción. Cuando una empresa es muy competente y existe un fallo en la prestación del servicio, y la empresa ha tenido históricamente percepciones de calidad, es de esperar que los clientes interpreten que la organización

⁷⁶ SUAREZ ALVAREZ- VAZQUEZ- DEL RIO LANZA- DIAZ MARTIN. El papel de la calidad histórica en contextos de fallos de servicios. Universidad de Oviedo.

⁷⁷ SUAREZ ALVAREZ- VAZQUEZ- DEL RIO LANZA- DIAZ MARTIN. El papel de la calidad histórica en contextos de fallos de servicios. Universidad de Oviedo.

ha tenido escaso control sobre la falla. El cliente tendrá una menor percepción del fallo cuando la cusa se perciba como controlable.

“Las investigaciones que han analizado las atribuciones en sus tres dimensiones indican que el consumidor tiene mayor insatisfacción cuando atribuye las causas del fracaso a otras partes diferentes de el mismo, considera que son estables y podrían haber sido evitadas. Por tanto, existiría un relación positiva entre le nivel de insatisfacción y las atribuciones de origen externo y situacional, de estabilidad y de control”.⁷⁸

1.2.3.4.6 Modelo afectivo cognitivo⁷⁹

La concepción de la satisfacción como emoción ha sido desarrollada por Oliver, tomando en consideración que la satisfacción no solo es el resultado de un proceso cognitivo, sino que este proceso es solo uno de los determinantes de la satisfacción, asociándola con distintas emociones. Este modelo incluye una nueva variable que no se había presentando en las otras teorías que es el afecto, las emociones y estados de humor. Aunque estos tienen ciertos matices que los diferencias unos de otros, en el modelo se los considera como equivalentes.

“Considera que la satisfacción como estado psicológico final resultante cuando la sensación que rodea la disconfirmación de las expectativas se une con los sentimiento previos acerca de la experiencia de consumo”⁸⁰.

Los supuestos que posee este modelo se fundamentan en que los sistemas cognitivos y emocionales no son independientes, sino que están relacionados en la explicación de la satisfacción.

1.2.3.5 Ventajas de la medición de la satisfacción.

El conocimiento de las expectativas de los clientes con respecto a un determinado producto, permitiría medir si se están cumpliendo dichas expectativas o de lo contrario se están generando frustraciones.

También si las empresas conocieran las percepciones y actitudes de los consumidores aumentara la posibilidad de que la empresa tome las decisiones

⁷⁸ VELÁZQUEZ- GIL SAURA- BERENGUER- BLASCO Cognition and affect: a factors in dissatisfied clients with restaurants. 7th International Marketing Trends Congress venice (Italy)

⁷⁹ FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos.

⁸⁰ TALAYA- CAMPOS. Análisis de la satisfacción en los servicios de los supermercados desde la perspectiva de los consumidores y detallistas.2002. Encuentro de profesores universitarios de marketing.

comerciales mejores para servir a sus mejor a sus clientes. Edward Deming pionero en materia del estudio de la calidad en la organizaciones, puso énfasis en la importancia de utilizar la visión del cliente como forma de mejorar los productos y los proceso de una empresa. Al poder visualizar las áreas donde el desempeño de la organización se encuentra en un valor más bajo que el resto, es posible el diseño de acciones de mejora.

Los datos expuestos Hoffman, Douglas ⁸¹ a partir de las cifras reunidas por el Technical Rsearch Program permite comprender la importancia que posee el monitoreo y diseño de estrategias para maximizar la satisfacción del cliente:

- El negocio promedio no conoce el 96 % de sus clientes insatisfechos.
- Por cada queja recibida, hay 26 clientes que incluso tiene el mismo problema.
- La persona promedio que tiene un problema, se lo informa a 9 o 10 personas más, 13 % se lo comunicaran a más de 20 clientes.
- Los clientes que encuentran una solución satisfactoria para su queja, hablan del trato que han recibido con un promedio de cinco personas.

Las medidas de satisfacción del cliente permiten a una empresa según la visión de Evans y Lindsay⁸² realizar las siguientes actividades.

- Descubrir las percepciones del cliente de que tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas.
- Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
- Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos y servicios y áreas para la capacitación y orientación de empleados.
- Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

En síntesis las mediciones permiten a un negocio

- 1- Saber lo bien que está funcionando un proceso comercial. Las empresas inteligentes le darán la bienvenida a la retroalimentación del cliente como una manera de mejorar constantemente su ofrecimiento y desempeño. La cuestión es incorporar esta información al proceso de mejoramiento de calidad de la

⁸¹ HOFFMAN, DOUGLAS Y BATESON JOHN, Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. CENGAGE Learning. 2 Edición 2002.

⁸² EVANS, JAMAS- LINDSAY, WILLIAM. Administración y control de la calidad. Cengage. Learning. 7 A Edición.

organización, para concentrarse en los temas y en los procesos que son de máxima importancia para sus clientes y así obtener el máximo retorno sobre la inversión.

- 2- Saber donde hay que hacer cambios para conseguir mejoras, si es que se necesitan efectuar cambios.
- 3- Determinar si los cambios conducen o han conducido a mejoras. Posteriormente, Hay que averiguar si estas mejoras introdujeron una diferencia en la forma en la que los clientes perciben a la organización y en su conducta de lealtad. Esto implica una retro-alimentación constante, un mejoramiento continuo.
- 4- Tener parámetros para poder evaluar la performance de los empleados, diseñando políticas de motivación e incentivos.

1.2.3.5 Fracaso de la medición.

La medición de la satisfacción del cliente en sí misma no produce una mejora en la evaluación percibida por los clientes. Evans y Lindsay⁸³ a partir de Blanton Godfrey sugiere varias razones por la medición no arroja herramientas claves para satisfacer al cliente:

- *Esquemas de medición deficientes.* Registrar los porcentajes de clientes satisfechos o no satisfechos, proporciona poca información para emprender acciones.
- *No identificar los parámetros de calidad apropiados o no ponderar los parámetros en forma apropiada.* En algunos casos los parámetros evaluados son aquellos que la empresa les interesa medir, pero no necesariamente aquellos que toman en cuenta los clientes para tomar decisiones.
- *Ausencia de comparación con los principales competidores.* La falta de datos comparativos apropiados, es posible que los competidores mejoren a mayor velocidad de lo que perciben una organización.
- *Confundir lealtad con la satisfacción.* La lealtad y retención de clientes ofrecen un indicativo del futuro de la organización, pero no necesariamente comprende clientes satisfechos.

⁸³ EVANS, JAMAS- LINDSAY, WILLIAM. Administración y control de la calidad. Cengage. Learning. 7 A Edición.

1.2.4 ASPECTOS CLAVES. MODELO SELECCIONADO.

El conjunto de la bibliografía desarrolla básicamente tres modelos de satisfacción del cliente, el modelo de la disconfirmación de las expectativas, la teoría de la equidad y el modelo de atribución causal. En vistas al objeto de estudio “la satisfacción en el comercio minorista” el modelo que se usara para su evaluación será la disconfirmación de las expectativas.

Tal como señala Sanchez, Berguer Gonzalez y Gallarza⁸⁴ el paradigma de la disconfirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad para la medición de la satisfacción”. “El proceso de disconfirmación es la teoría que tradicionalmente ha tenido mayor aceptación en la literatura), donde aparecen diferentes estándares de comparación con la performance”.⁸⁵

La teoría de confirmación-disconfirmación permite la disgregación de las expectativas y la percepción post-compra en elementos que son identificables y por lo tanto fácil de medir. Esto es posible de realizar a partir del diseño de una investigación descriptiva.

Se utilizó para su medición el método inferido recogiendo en primer lugar las expectativas y luego la performance.

El primer punto a analizar consistió en conocer los atributos o variables que afectan las expectativas de los clientes que luego impactan en la evaluación del servicio. Para realizar esta actividad se realizó una investigación exploratoria y en análisis de investigaciones sobre la problemática del comercio minorista.

A partir de estos datos, se diseñó el instrumento, encuesta personal, para la medición de los elementos y dimensiones claves que determinan las expectativas de los clientes en los comercios minoristas de venta de artículos alimenticios luego se diseñó otra medición, también a partir de encuestas, para evaluar la performance sobre dichas variables. Se utilizó para realizar la medición escalas de valoración de atributos.

⁸⁴ SANCHEZ-BERENGUER- GONZALEZ Y GALLARZA. Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas

⁸⁵ VELÁZQUEZ –GIL SAURA- BERENGUER CONTRÍ – FUENTES BLASCO. COGNITION AND AFFECT: A FACTORS COMBINATION IN DISSATISFIED CLIENTS WITH RESTAURANTS 7th International Marketing Trends Congress, Venice (Italy)

La realización del trabajo supuso la utilización del método inferido, que implica computar la diferencia entre las expectativas de rendimiento y la percepción del resultado obtenido.

CAPITULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

En este capítulo trataré de explicar la metodología utilizada para medir el grado de satisfacción de los clientes en un negocio minorista de alimentos. En primer lugar haré una descripción de los problemas de la investigación, en segundo término hay una especificación de la población objetivo, luego las fuentes de información y el trabajo de campo, en cuarto lugar la determinación de la muestra y finalmente los instrumentos utilizados.

2.1 PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación presento los principales problemas planteados que llevaron a realizar el trabajo de tesis.

- ¿Cómo puede medirse la satisfacción del cliente en un supermercado?
- ¿Qué parámetro objetivo puede utilizarse como medio para evaluar la mejora en la satisfacción?
- ¿Qué variables resultan importantes en los clientes al momento de tomar de decisión de compra?
- ¿Cómo medir la valoración de los clientes sobre la performance?

El trabajo no cuenta con hipótesis, ya que el objetivo es poder probar una metodología propia para su estimación.

2.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población de interés está constituida por las personas mayores a 18 años que compran en Supermercados de la ciudad de Mar del Plata.

La población objetivo de esta trabajo fueron todos los clientes de los Supermercado Carrefour ubicado en Catamarca entre Belgrano y Moreno, Supermercado Toledo Independencia y Primera Junta, Supermercado Disco: Alberti entre Cordoba y Santiago del Estero y Makro: Alvarado y Champagnat que sirven de base para probar el modelo de evaluación.

2.3 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL

Las delimitaciones consideradas para la investigación fueron la espacial y la temporal.

La delimitación espacial: La encuesta de para medir la expectativas, se realizó en el centro de la ciudad en la zona comprendida entre Av Luro- Av Colon e Av Independencia y San Luis. La medición de la performance, se hizo con aplicación práctica en la puerta de los Supermercado Carrefour: Catamarca entre Belgrano y Moreno, Supermercado Toledo: Independencia y Primera Junta, Supermercado Disco: Alberti entre Cordoba y Santiago del Estero, Makro: Alvarado y Champagnat

La delimitación temporal: este estudio se realizó desde el 5 de Septiembre de 2011 a 21 de Octubre del mismo año.

2.4 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO

La metodología de investigación puede clasificarse inicialmente en los métodos cuantitativos y cualitativos. Los métodos cualitativos constituyen una forma flexible para obtener información sobre ciertos fenómenos, aportando un conocimiento más subjetivo del tema. El método cuantitativo, utiliza información objetiva y permite la aplicación de técnicas que sirven para realizar una descripción del fenómeno.

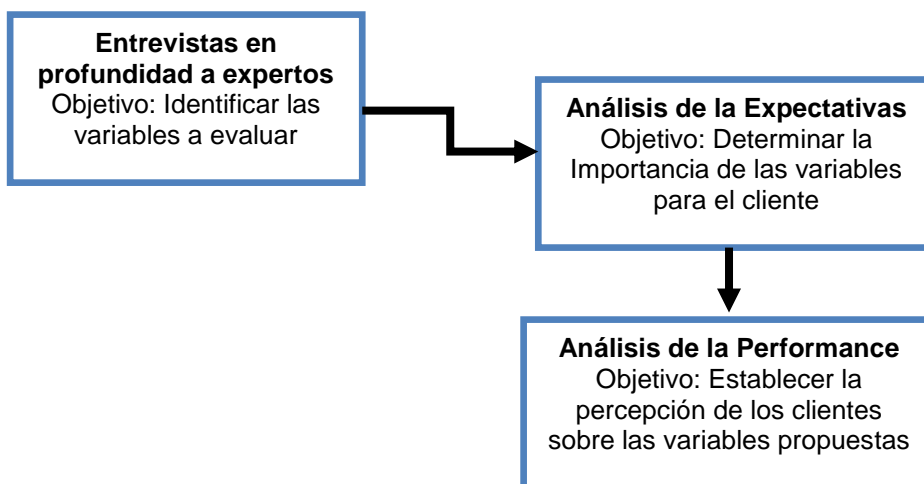
Este trabajo utiliza en primer término, un enfoque cualitativo a través de entrevistas en profundidad para determinar las variables sujetas a análisis. Luego a partir de un enfoque cuantitativo se midió dichas variables. Como fuente primaria de información se utilizó la encuesta.

Exploratoria

La investigación exploratoria fue desarrollada a través de entrevistas a tres personas con más de 5 años de experiencia de trabajo en el formato de negocios sujeto a análisis. Se trabajó sobre tres niveles, el de gerenciamiento, el de supervisión y el operativo. El objetivo de esta investigación fue reconocer el conjunto de variables que son consideradas por los clientes al momento de realizar la compra.

Descriptiva.

Este trabajo se dividió en dos partes. En primer término se hizo un relevamiento de las expectativas de los clientes que permitió valorar la importancia de cada una de las variables que influyen en la decisión. En segundo lugar los clientes en función al supermercado donde realizan las compras, otorgaron un puntaje evaluando dichas variables.



2.5 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Dada la población objetivo del trabajo, se procedió a establecer la muestra que me permita obtener la información para establecer las expectativas (grado de importancia de las variables) y la evaluación de la performance del cliente. Los datos relativos a la muestra seleccionada se encuentran diferenciados según los objetivos a realizar.

	Evaluación de Expectativas
Casos analizados	330
Unidad de análisis	Personas que realizan compras para su hogar
Fecha de realización	Del 5 al 16 de Septiembre de 2011
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tipo de cuestionario	Encuesta personal en vía pública- centro de la ciudad.

	Evaluación de la performance
Casos analizados	270
Unidad de análisis	Clientes de los supermercados seleccionados.
Fecha de realización	Del 10 al 21 de Octubre de 2011
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado.
Tipo de cuestionario	Encuesta personal en vía pública frente al supermercado.

Supermercado Carrefour: Catamarca entre Belgrano y Moreno

Supermercado Toledo: Independencia y Primera Junta

Supermercado Disco: Alberti entre Cordoba y Santiago del Estero.

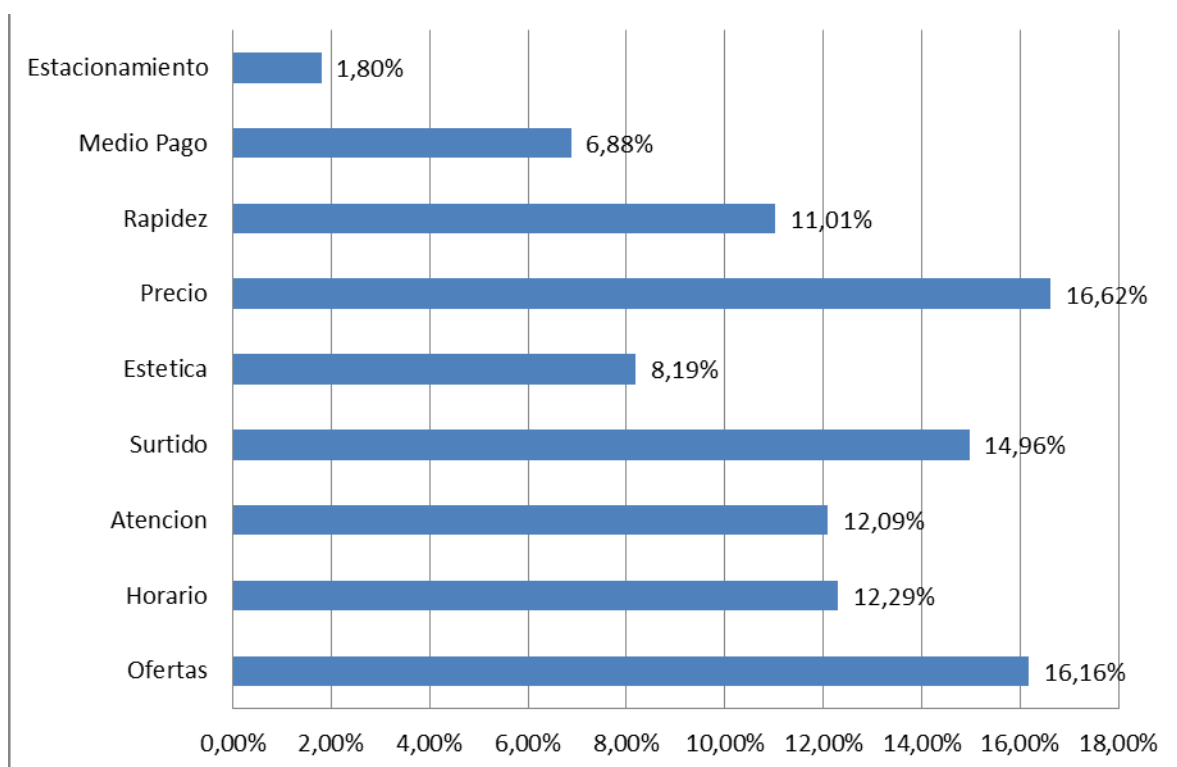
Makro: Alvarado y Champagnat

2.6 MÉTODO DE VALORACIÓN

La forma de realizar la valoración del nivel de satisfacción se realizó a partir de la conjunción de los dos resultados obtenidos luego de realizar el relevamiento de información. A continuación se presenta el método utilizado para medir la satisfacción del cliente.

PASOS

- 1- Determinar las variables tenidas en cuenta por los clientes. Este dato se obtuvo a partir de la entrevista en profundidad, a partir de esto se volcó en la encuesta para medir las expectativas. Se seleccionaron aquellos aspectos que resultaron más representativos según la visión de los expertos. Las variables constituyen aspectos tenidos en cuenta para la selección de un punto de venta.
- 2- Ordenar las variables según un orden de prioridad expresado en un porcentaje. A partir de los valores obtenidos, se ha realizado un orden de importancia según la visión de los clientes. Este orden incluyen las variables que luego se midieron logrando en su sumatoria un porcentaje de 100 %. Para cumplir con esta tarea, se trabajó con aquellas variables que luego se utilizaron para realizar la medición de la satisfacción y que pueden ser utilizadas por las empresas para diseñar acciones correctivas, excluyendo de esta forma la cercanía.



- 3- Valorizar los aspectos según la percepción del cliente. Se procedió a medir cada una de las variables en los 4 supermercados, seleccionado su nivel de satisfacción que corresponde a una escala entre 1 y 5. Esto permitió obtener una media por variable y Supermercado.
- 4- Ponderar el puntaje de cada variable según la importancia y sumar el puntaje total. De esta forma en vez de tomar solo el puntaje obtenido, contrastamos con la importancia para el cliente. Los puntajes de satisfacción obtenidos se encuentran entre 1 y 5
- 5- Ubicar dentro de la escala el nivel de satisfacción obtenido.



- 6- Realizar comparaciones entre diferentes grupos de clientes (segmentos de mercado) y supermercados.
- a. Sexo
 - b. Rango etario
 - c. Supermercado.

2.6 MODELO DE ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LAS EXPECTATIVAS.

ENCUESTA DE EXPECTATIVAS					
SEXO	Masculino	Femenino			
Marcar con una cruz					
EDAD	18-25	26-45	46-60	+61	
Marcar con una cruz					
¿Con quien vive?	Con la familia	Solo	Amigo/s	Otros	
Marcar con una cruz					
Actualmente se encuentra ...	Trabajando	Estudiando	Trabajando y estudiando	Ninguna	
Marcar con una cruz					
¿Realiza compras para su hogar?	SI	NO			
En caso de comprar los siguientes productos, indicar en que tipo de negocio lo hace	Super /Hiper	Negocio Especial <small>(Panadería, frutería etc.)</small>	Despensa	Kiosco	OTRO
Marcar con una cruz según corresponda					
Alimentos					
Articulo de perfumería e higiene					
Articulo de limpieza					
Fiambres, lácteos					
¿Nombre los principales Supermercados o Hipermercados que conoce?	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3-</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4-</div>				
¿Cual es la razón mas importante por la que elige el lugar donde comprar alimentos?	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">1 Las Ofertas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">2 El Horario</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3 La Atención</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4 El Surtido</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">5 Estética del lugar</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">6 La Cercanía</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">7 El Precio</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">8 La Rapidez</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">9 Medio de pago/ cuotas</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">10 Estacionamiento</div>				
Ordene en forma ascendente según el grado de importancia, siendo 1 el mas importante y 10 el menos importante					

2.7 MODELO DE ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN DE LA PERFORMANCE.

ENCUESTA SATISFACCIÓN						
SEXO	Masculino	Femenino				
Marcar con una cruz						
EDAD	18-25	26-45	46-60	+61		
Marcar con una cruz						
Marque con una cruz según corresponda el grado de satisfacción	Estoy muy insatisfecho con este aspecto	Estoy Insatisfecho con este aspecto	No estoy satisfecho ni insatisfecho	Estoy satisfecho con este aspecto	Estoy muy satisfecho con este aspecto	
Las ofertas realizadas	1	2	3	4	5	
Los precios de la mercadería en relación a otros super/ hiper	1	2	3	4	5	
El horario de atención.	1	2	3	4	5	
Atención al cliente	1	2	3	4	5	
Cantidad de marcas y diferentes productos	1	2	3	4	5	
El ambiente (sonido, olor, estética)	1	2	3	4	5	
La espera en las cajas para pagar	1	2	3	4	5	
Las alternativas de medios de pago	1	2	3	4	5	
Posibilidad de estacionar	1	2	3	4	5	

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE DATOS

Este capítulo concentra los resultados obtenidos a partir del procesamiento de datos de las investigaciones exploratorias y descriptivas.

3.1 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

3.1.1 OBJETIVOS

La recopilación de datos para realizar la investigación exploratoria se hizo a partir de entrevistas en profundidad con tres personas de diferentes organizaciones. Las personas corresponden a tres niveles diferentes de enfoque, por un lado el nivel gerencial que posee una visión conceptual del negocio, observando la organización desde el punto de vista integral. El nivel de supervisión, también llamado mandos medio con funciones de coordinación de recursos y finalmente el nivel operativo, que se encuentra en contacto directo con el cliente.

La investigación exploratoria realizada contempló los siguientes ejes temáticos vinculados a la satisfacción:

- El reconocimiento de las principales variables elegidas al momento de seleccionar el lugar donde comprar.
- La forma en que el cliente construye las expectativas.
- La importancia de la medición de las expectativas.
- El aporte de su realización para la empresa.
- La forma de manifestación actual por parte de los clientes.

El principal aporte de esta investigación fue detectar aquellas variables que sirven como referencia de los clientes a la hora de elegir un negocio donde realizar las compras.

3.1.2 RESULTADOS

A continuación se encuentran las respuestas resumidas relevadas a través de las entrevistas en profundidad.

Según su entender, ¿Cuáles son los principales elementos que elige una persona a la hora de decidir el lugar donde comprar alimentos?	<p>Nivel gerencia.</p> <p>El precio es muy importante, pero no es lo único que tiene en cuenta, también están otras cosas como la buena atención, la cordialidad, toda la gama de productos que ofrecemos. El nivel de servicio que ofrecemos también es importante, el horario, la apertura de Lunes a Lunes. Hoy uno puede ver que existe una fiebre de las promociones ya sea por descuentos realizados durante cierto día de la semana como también con las tarjetas de crédito y débito. En cierto periodo del mes (hacia finales) y en épocas de año de venta de productos especiales (día del niño, navidad, reyes, vuelta al cole) hay necesidad de venta con tarjeta de crédito en cuotas. Me parece que un cliente no elige una empresa por un solo factor sino que ve las cosas en forma integral, valora muchas cosas, cuanto mas chico es el formato de negocios más valora la atención personaliza, la calidez en la atención y la forma humana.</p>
	<p>Nivel Supervisor</p> <p>Cercanía, horario, surtido, precio, limpieza, rapidez en la atención (fundamental). De ser artículos específicos en especial frescos, considero la rotación que debe tener el producto, en base a la cantidad de personas que suelo ver comprando dichos artículos.</p> <p>Pero en general para este tipo de compra me dirijo a lugares específicos: ej. carnicería, pescadería, verdulería, etc.</p> <p>Los clientes no buscan un solo elemento al momento de elegir un negocio, es frecuente que en algunos casos</p>

	<p>prevalezca la cercanía, también son importantes los precios, rapidez en la atención en la línea de cajas, la ambientación o estética (en invierno la calefacción y en verano el aire acondicionado), otro elemento muy importante es el estacionamiento ya que no es frecuente encontrar lugar para estacionar cerca y si queda lejos al cliente le cuesta caminar.</p>
	<p>Nivel Operativo</p> <p>Buscan mucho precio, también que les quede cerca de su hogar, principalmente las personas de mayor edad, a estos le gusta quedarse a charlar con alguna persona. Los clientes en parte son siempre los mismos así que en algunos casos conocemos sus nombres y las historias de su vida. En ciertos casos, bien en forma frecuente (todos los días) y siempre compran los mismos productos, lo toman como una paseo, cuando hacemos algún cambio en la exhibición del negocio se “enojan” porque le cambiamos las cosas de lugar.</p>
<p>A través de qué medios considera usted que el cliente construye las expectativas en relación a un negocio (Expectativa es lo que espera recibir de una empresa)</p>	<p>Nivel gerencia.</p> <p>Creo que las expectativas se construyen a través de lo que piensa el cliente, de su forma de ser, de lo que vivió. No todos los clientes tienen las mismas expectativas, según su clase social u otro rasgo estas van cambiando. También lo hacen con el correr del tiempo.</p>
	<p>Nivel Supervisor</p> <p>A través de publicidad y experiencias en ese negocio y en su competencia. Cuando una empresa hace una publicidad le esta mostrando a sus clientes que ofrece, los precios que tiene, sus ventajas, pero también las experiencias construyen las expectativas de los clientes.</p> <p>Fundamentalmente por la estructura, la imagen, el mobiliario, la exhibición de los productos, la vestimenta de los empleados, los precios, el flujo de publico que suele</p>

	tener el negocio. Y muchas veces se basa únicamente en la recomendación del boca a boca.
	<p>Nivel Operativo</p> <p>Lo que la empresa le prometió, las ofertas son muy importantes. A veces se quejan de que hacemos promociones que luego no encuentran cuando las vienen a comprar, lo mismo pasa cuando vienen a buscar un producto que salió en la televisión y luego en la empresa no lo tenemos. Hoy las empresas tiene paginas de internet donde realizan comunicación sobre lo que ofrecen.</p>
Cree importante la medición de la satisfacción del cliente? ¿Conoce como se hace?	<p>Nivel gerencia</p> <p>Si, es muy importante porque nos permite saber donde estamos parados, cuan competitivo somos, si estamos haciendo las cosas bien o mal, si los clientes van a volver. Es un insumo de mucha importancia para que las empresas tomen decisiones. Tenemos que pedirle a los clientes que le pongan un puntaje a nuestra organizacion.</p>
	<p>Nivel Supervisor</p> <p>Si, si la misma se realiza a conciencia, en el lugar y sin inducir al cliente a las respuestas que se desea escuchar. Considero muy importante un lugar para que el encuestado deje su opinión sobre otros temas que no se consulten en la medición</p> <p>Me parece que puede llegar a ser un buen instrumento para saber si nos va bien en la empresa. El cliente es la razón de ser de la organización, es el que nos paga el sueldo, si el está bien nosotros estamos bien, si el está mal, nosotros estamos mal. Si no vuelve la empresa y nosotros perdemos.</p>
	<p>Nivel Operativo</p> <p>Creo que si. Igual en la empresa no lo hacemos. No recuerdo que alguna vez hayamos hecho una encuesta para medir la satisfacción.</p>

¿Qué le puede aportar esta medición? ¿Para que puede llegar a servir?	Nivel gerencia Corregir algunas cosas que estamos haciendo mal, diseñar programas de capacitación del personal, mejorar los procedimientos que estamos realizando, mejorar la infraestructura que se encuentra al servicio de la gente. Nosotros aprendimos que cuando prestamos un poco de atención a los clientes podemos darnos cuenta de cosas que estamos haciendo mal y nosotros por estar todo el día dentro del negocio no las vemos. A veces hay cosas que uno puede cambiar, pero en ciertas ocasiones eso es imposible. En una oportunidad un cliente nos manifestó que tiene dificultades para ver los precios en las góndolas, principalmente aquellos que se encuentran en el nivel mas bajo de la góndola. Ese problema es de difícil solución. El tipo de formato de negocio que manejamos con mas de 5.000 articulo en 150 metros cuadrados dificulta la posibilidad de darle a cada producto un espacio relevante que permita hacer una buena presentación del precio de la mercadería.
	Nivel Supervisor Como cliente, sentir que se preocupan por mi vision u opinión, me lleva a mejorar la imagen de la empresa. Y como empresa creo que los datos que se pueden obtener son relevantes. Siempre y cuando esta medición sirve, si se piensa realizar alguna acción al respecto del resultado. Información acerca de los aspectos a mejorar con el objeto de fidelizar e incrementar clientes. Si sabemos que problemas tenemos, contamos con información para corregir y de esta forma mejorar. Los clientes pagan nuestro sueldo, si mejoramos vamos a vender mas y la empresa podrá mejorar.
	Nivel Operativo

	<p>Saber si estamos haciendo las cosas bien. Que la empresa escuche que dicen los clientes, a veces a nosotros no nos creen que se quejen mucho de los precios. Seria bueno que haya un libro de quejas o un buzón, lo vi en un negocio, donde los clientes podían completar un papel, eso me parece que podría ser útil para vender mas.</p>
<p>¿A través de que medio manifiesta el cliente su satisfacción o su insatisfacción con la empresa?</p>	<p>Nivel gerencia</p> <p>Creo que lo hace dejando de comprar, a veces no están de acuerdo con algunos temas, pero siguen comprando. Ejemplo, el personal de ventas me manifiestan que los clientes se quejan de los precios, pero creo que su manifestación no obedece a que nosotros tenemos los precios altos, sino que hay aumentos de precios producto de los aumentos que realizan los proveedores que son para todas las cadenas. La diferencia con otros formatos de negocios, que la empresa trabaja con costo de reposición, por lo que al momento de llega una nueva lista de precios, estos se actualizan inmediatamente en el sistema de precios interno. También agradecen al personal por el trato recibido. Algunos si quieren quejarse, hablan con el supervisor o responsable. Hemos puesto a disposición de los clientes un número telefónico para que se comuniquen con nosotros. También desde el año pasado hay en cada uno de los locales libros de quejas y sugerencias para que puedan expresar todo lo que deseen.</p>
	<p>Nivel Supervisor</p> <p>Considero que boca a boca, con familiares y amigos, indistintamente puede o no informar el inconveniente a la persona que lo atendió en la empresa. Solicitar libro de quejas.</p> <p>Y considero, que escasas veces se dirija a gerentes para</p>

	<p>informar el conflicto o realice denuncias en derecho al consumidor, etc.</p> <p>Se manifiesta hablando con el cajero o con el supervisor del local. También a través de las redes sociales. Desde que la empresa abrió una cuenta en facebook, tenemos entre tres y cuatro quejas por día de los clientes que antes al nivel de supervisión no llegaba. Las principales quejas se dan por épocas en algunos momentos, la falta de cuotas con tarjetas de crédito, descuentos como los supermercados con tarjeta de crédito y debito y en mayor medida los aumentos de precios.</p>
	<p>Nivel Operativo</p> <p>Descargándose con nosotros los cajeros. Se quejan de los aumentos de precios, que no encuentran la mercadería, a veces de la falta de productos que quieren llevar. Nosotros somos los receptores de los problemas que tienen los clientes no solo con la empresa, a veces vienen con problemas de la casa y somos maltratados.</p>

3.1.3 RESUMEN DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos por las entrevistas en profundidad es posible determinar:

- Que las variables que son tenidas en cuenta por los clientes al realizar la selección del negocio donde comprar. El precio, las ofertas, el horario, la atención, el surtido, la estética, la rapidez en la atención, los medios de pago y el estacionamiento resultan las variables más relevantes. Estos elementos constituyeron el insumo para la elaboración de las encuestas descriptivas que sirvió para medir las expectativas y performance.
- Las personas consideran que es importante la medición de la satisfacción de los clientes, sin embargo no se está midiendo en forma sistemática, solo a través de elementos periféricos como la queja, libros de sugerencias etc.

3.2 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

3.2.1 OBJETIVOS

A partir de los datos obtenidos en la investigación exploratoria se diseñaron dos encuestas para medir las expectativas de los clientes y por otro lado la performance.

El objetivo perseguido en la evaluación de las expectativas de los clientes que compran alimentos fue:

- Determinar el formato de negocio en el que los clientes compran productos alimenticios.
- Determinar el posicionamiento de los diferentes supermercados en la mente del cliente. A partir de esto se seleccionaron 4 empresas sobre las que se midió la satisfacción.
- Obtener la importancia que los clientes le asignan a las variables presentadas.

3.2.2 RESULTADOS

3.2.2.1 EVALUACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS

La primera parte del relevamiento de datos a los clientes consistió en conocer las expectativas⁸⁶ que tiene los mismos a la hora de seleccionar un negocio para realizar las compras de alimentos. Como se ha señalado las expectativas constituyen un elemento de suma importancia para conocer el grado de satisfacción de los clientes, ya que en base a las esperanzas o prioridades que tengan los clientes, se contrastara su valoración.

Un elemento importante es conocer qué tipo de formato de negocio utilizan los clientes para realizar las compras de alimentos. El trabajo prendió determinar la participación de cada uno de los formatos de negocios en la compra de las siguientes categorías de productos: alimentos, lácteos, perfumería y limpieza e higiene personal.

⁸⁶ Según la Real Academia Española en su primera acepción constituye la “esperanza de realizar o conseguir algo”, en su segunda acepción, es una “posibilidad razonable de que algo suceda”. Según Olson y Dover, son creencias sobre un bien o servicio, que sirven de patrón o como puntos referenciales contra los cuales, la performance de un producto es juzgada. “Desde la psicología cognitiva, la expectativas es definida como la evaluación subjetiva de la probabilidad de alcanzar una meta concreta constituyendo una estructura de conocimiento basada en la experiencia que permite predecir la probabilidad de que se de un acontecimiento o una consecuencia.

La información obtenida permite conocer la importancia que le otorgan los clientes a cada una de las variables que han sido obtenidas de la investigación exploratoria y la lectura bibliográfica. Este grado de importancia ha sido analizado en virtud de las diferentes segmentaciones demográficas en que se ha diseñado la encuesta.

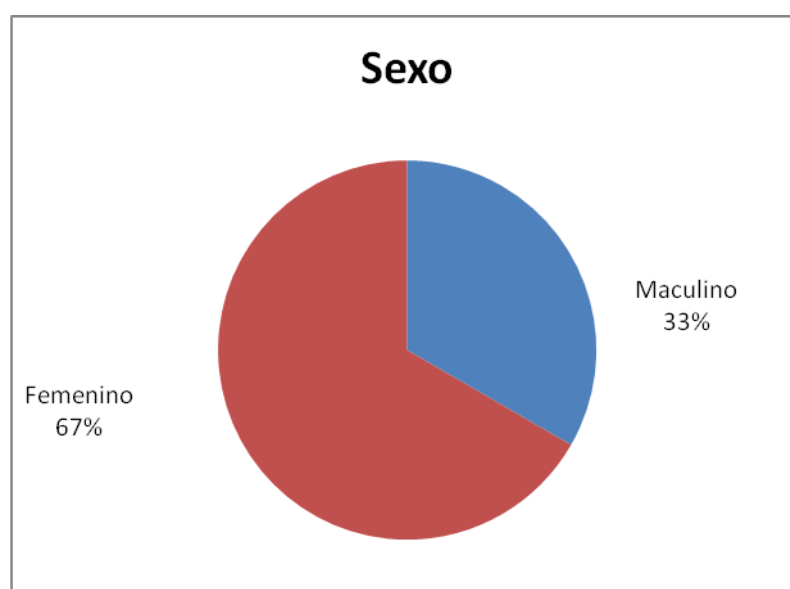
También se ha realizado un relevamiento del posicionamiento en el mercado de los diferentes supermercados, identificando el top of the mind.

A continuación se presentan los datos obtenidos del relevamiento de datos de las expectativas de los clientes. El informe incluye los datos de segmentación de los entrevistados, el tipo de negocio en que compran ciertas categorías de productos y las variables involucradas en la decisión de elección de un formato de negocios.

DATOS DE SEGMENTACIÓN

En primer lugar se presenta la información que conforma la muestra tomada para la realización de dicho estudio. Las variables demográficas de segmentación que han sido relevadas son: sexo, edad, ocupación y los componentes que habitan en la casa del entrevistado.

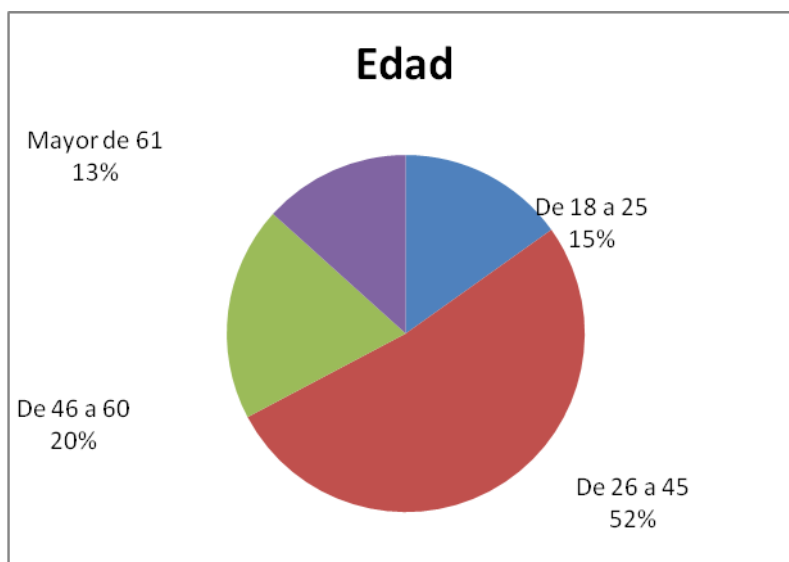
GRAFICO Nº 1- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR GÉNERO



Según el sexo de los encuestados el 67 % de la estructura de la muestra corresponde a mujeres y el 33 % a hombres.

En relación a la edad, el 52 % de los encuestados son personas que se encuentran entre los 26 y 45 años, el 20 % entre 46 y 60 años, el 15 % entre 18 y 24 años y el 13 % restante mayor a 61 años.

GRAFICO N° 2- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR EDAD



La mayor parte de los encuestados, el 77 % manifiesta vivir en familia, mientras que el 15 % lo hace solo, el 4 % con algún amigo y el 4 % a través de otra forma.

GRAFICO N° 3- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR PERSONAS CON QUIEN VIVE



En relación a la actividad que realiza los encuestados, el 35 % manifiesta que se encuentra trabajando, el 24 % estudia, el 17 % realiza ambas actividades y el 24 % no trabaja ni estudia.

GRAFICO N° 4- PARTICIPACIÓN DE LOS ENTREVISTADOS POR LA ACTIVIDAD QUE REALIZA



FORMATO DE NEGOCIO DONDE COMPRA

Con el objetivo de conocer el tipo de negocio que utiliza habitualmente el público a la hora de realizar las compras de productos para el hogar, se le solicitó a los encuestados que determinen el formato de negocios en que realizan las compras de cuatro familias de productos: alimentos, perfumería, productos de higiene personal, productos de limpieza del hogar y fiambres y lácteos.

Esta información permite conocer el formato de negocio más utilizado por los clientes para poder realizar la evaluación de la satisfacción.

El cuadro 1 indica las preferencias que manifiestan los encuestados a la hora de comprar una determinada familia de productos según el formato de negocios planteado.

CUADRO N° 1- PARTICIPACIÓN DE VENTA DE PRODUCTOS POR FORMATO DE NEGOCIO

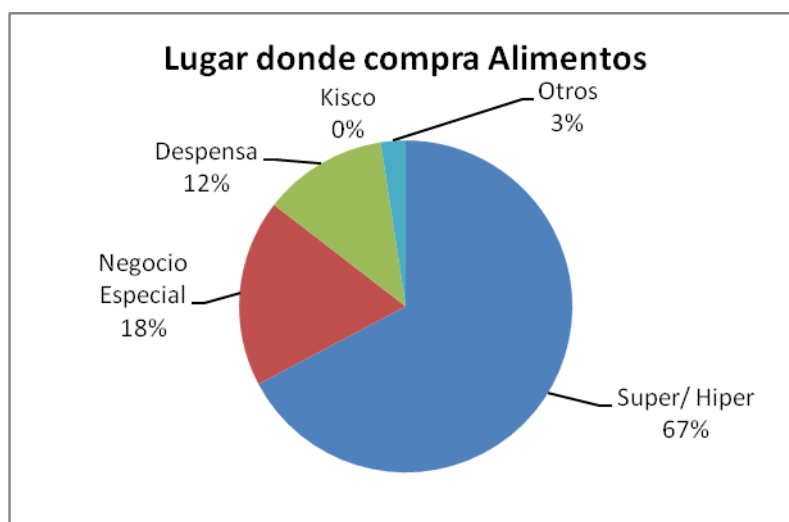
	Alimentos	Perfumería e Higiene	Limpieza	Fiambres y lácteos
Supermercados/ Hipermercados	67,27%	56,36%	77,58%	32,73%
Negocio Especial	18,18%	29,70%	10,91%	20,61%
Despensa	12,12%	1,82%	6,06%	44,24%
Kiosco	0,00%	0,61%	1,82%	0,00%
Otros	2,42%	11,52%	3,64%	2,42%

Los alimentos que son de consumo diario en el hogar son comprados en el 67,27 % en los supermercados e hipermercados, siendo la despensa la tercera opción

en el 12,12 % de los casos. Cabe aclarar que los productos alimenticios no posee un negocio especial como puede darse en las restantes familias de productos, por lo que los encuestados asociaron al almacén o despensa como un formato de negocio especial para la compra de alimentos, sumados a negocios de compra de productos ya preparados (rotiserías etc.).

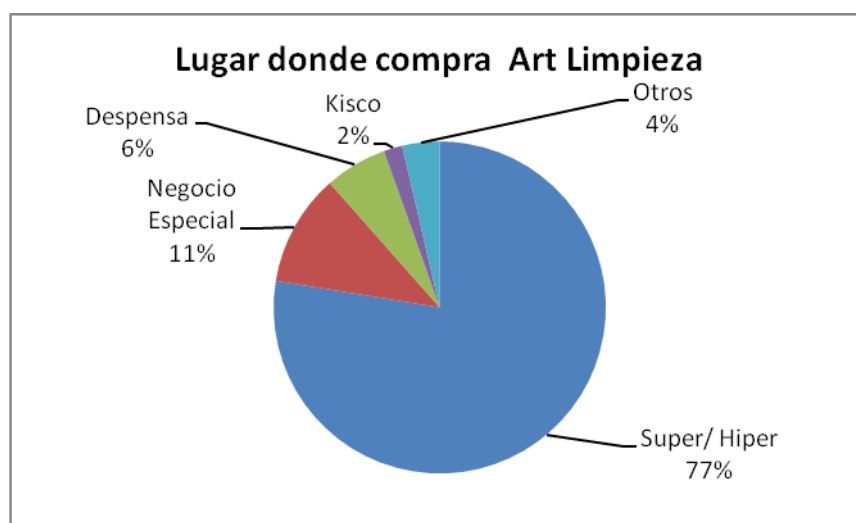
Tal como fue planteado, el objetivo de este trabajo de investigación fue realizar una evaluación de la satisfacción sobre los negocios destinados a la compra de alimentos. Los clientes en su gran mayoría 67.27 % compran productos de almacén en supermercados o hipermercados, por lo que será este formato de negocios el analizado en la valoración de las expectativas.

GRAFICO Nº 5- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA ALIMENTOS



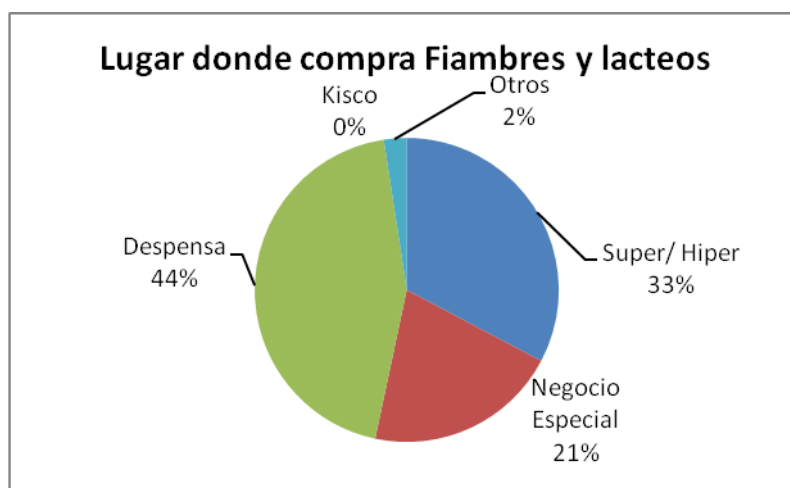
Los productos de limpieza del hogar son los que han logrado un porcentaje mayor de venta en los supermercados superando a los alimentos y perfumería con un 77,58 %, superando ampliamente a estos que tienen un 10,91 % y 6,06 % respectivamente. La falta de un formato de negocios especialista en forma masiva sobre este rubro es una de las explicaciones. La ventas de productos de limpieza se realiza en mayor proporción en los supermercados que la venta de productos alimenticios.

GRAFICO N° 6- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA ARTÍCULOS DE LIMPIEZA



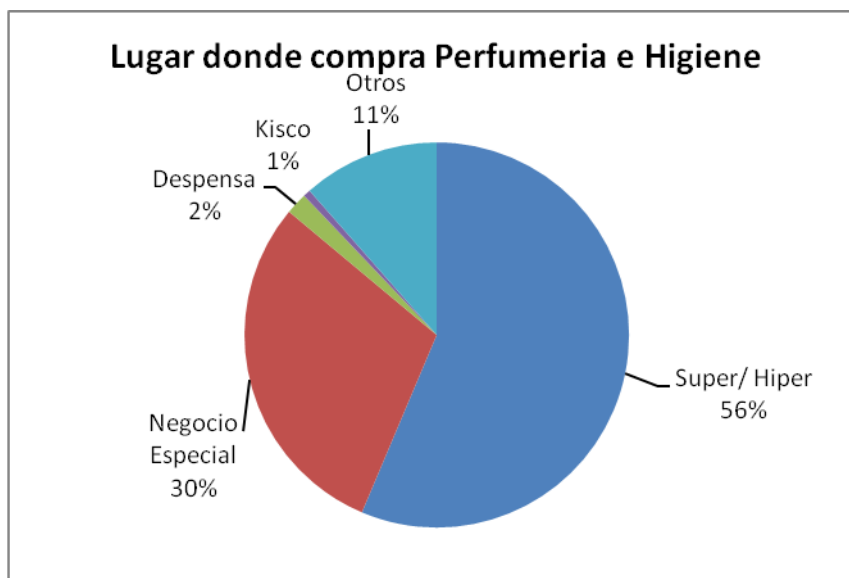
Los números cambian para el grupo Fiambres y lácteos, donde hay una tendencia mayor a la compra en la despensa 44,24 %, le sigue el supermercados e hipermercado con un 32,73 % y luego los negocios de especialidad (Queserías) con un 20,61 %. Este es el grupo de productos que ha logrado una dispersión mayor entre los formatos de negocios propuestos en el trabajo de investigación.

GRAFICO N° 7- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA FIAMBRES Y LACTEOS



En el caso de los productos de perfumería e higiene personal, el supermercado se encuentra en primer lugar al igual que en el caso de los alimentos, pero con un porcentaje menor 56,36 %, incrementando la participación en los negocios especiales (perfumería) y con una venta prácticamente nula en la despensa.

GRAFICO Nº 8- PARTICIPACIÓN DEL LUGAR DONDE COMPRA PERFUMERÍA E HIGIENE



Para realizar un análisis más profundo se ha clasificado la elección del formato de negocio por familia de productos según el sexo del encuestado.

En el caso de los hombres, son compradores en una mayor proporción en formatos de cercanía como las despensas y almacenes a diferencia de las mujeres que concentran más la compra en Supermercados e Hipermercados 68,18 %.

CUADRO Nº 2- PORCENTAJE DE COMPRA DE ALIMENTOS POR SEXO

Alimentos	Femenino	Masculino
Supermercados/ Hipermercados	68,18%	65,45%
Negocio Especial	17,27%	20,00%
Despensa	11,82%	12,73%
Kiosco	0,00%	0,00%
Otros	2,73%	1,82%
TOTAL	100,00%	100,00%

Con la perfumería en cambio la relación es inversa, los hombres tienen a ser más generalistas en el consumo, haciendo la compra en una proporción mayor en el supermercado 67,27 % en cambio la mujer tiende a ser más especialista llevando la proporción de su compra en negocios especiales como la perfumería 34,55 %.

CUADRO Nº 3- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA POR SEXO

Perfumería	Femenino	Masculino
Supermercados/ Hipermercados	50,91%	67,27%
Negocio Especial	34,55%	20,00%
Despensa	0,91%	3,64%

Kiosco	0,91%	0,00%
Otros	12,73%	9,09%
TOTAL	100,00%	100,00%

En los productos de limpieza no se observan grandes diferencias, salvo que las mujeres reconocen otro tipo de negocios denominados otros para realizar dicha compra 5,45 %.

CUADRO N° 4- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA POR SEXO

Limpieza	Femenino	Masculino
Supermercados/ Hipermercados	76,36%	80,00%
Negocio Especial	10,91%	10,91%
Despensa	5,45%	7,27%
Kisco	1,82%	1,82%
Otros	5,45%	0,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

En el caso del grupo de productos que se encuentran clasificado como fiambres y lácteos, las mujeres realizan una compra mayor en el supermercado 34,55 % y los hombre tienen mayor tendencia que ellas a la compra en despensas 49,09 %.

CUADRO N° 5- PORCENTAJE DE COMPRA DE FIAMBRES Y LÁCTEOS POR SEXO

Fiambre y lácteos	Femenino	Masculino
Supermercados/ Hipermercados	34,55%	29,09%
Negocio Especial	20,91%	20,00%
Despensa	41,82%	49,09%
Kiosco	0,00%	0,00%
Otros	2,73%	1,82%
TOTAL	100,00%	100,00%

Otro grado de análisis puede darse según la edad de los encuestados. En el caso de los alimentos, los jóvenes realizan en proporción compran más en las despensas, los adultos se encuentran en la línea promedio, en cambio los mayores de 61 años, concentran la compra en los supermercados en detrimento de los negocios de especialidad y la despensa.

CUADRO N° 6- PORCENTAJE DE COMPRA DE ALIMENTOS POR RANGO DE EDAD

Alimentos	De 18 a 25	De 26 a 45	De 45 a 60	Mas 61	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	56,00%	68,60%	65,63%	77,27%	67,27%
Negocio Especial	20,00%	20,93%	12,50%	13,64%	18,18%
Despensa	20,00%	10,47%	15,63%	4,55%	12,12%
Kiosco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros	4,00%	0,00%	6,25%	4,55%	2,42%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

La compra de productos de perfumería los jóvenes muestran una diferencia sobre los otros grupos tomando como referencia el resultado promedio, comprando en menor proporción en los supermercados e hipermercados y más en negocios de especialidad. La tendencia a la compra en supermercados e hipermercados se incrementa en personas que tienen entre 26 y 45 siendo esta una compra de mayor practicidad.

CUADRO N° 7- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA POR RANGO DE EDAD

Perfumería	De 18 a 25	De 26 a 45	De 45 a 60h	Mas 61	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	40,00%	62,79%	56,25%	50,00%	56,36%
Negocio Especial	36,00%	27,91%	25,00%	36,36%	29,70%
Despensa	4,00%	0,00%	6,25%	0,00%	1,82%
Kiosco	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,61%
Otros	16,00%	9,30%	12,50%	13,64%	11,52%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

El mismo fenómeno se da en la compra de productos de limpieza donde las personas entre 26 y 45 años lo hacen en los supermercados e hipermercados 86,05 % y los jóvenes incrementan su participación en negocios especiales y despensa 28 %.

CUADRO N° 8- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA POR RANGO DE EDAD

Limpieza	De 18 a 25	De 26 a 45	De 45 a 60	Mas 61	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	60,00%	86,05%	68,75%	77,27%	77,58%
Negocio Especial	16,00%	9,30%	12,50%	9,09%	10,91%
Despensa	12,00%	3,49%	12,50%	0,00%	6,06%
Kiosco	8,00%	0,00%	3,13%	0,00%	1,82%
Otros	4,00%	1,16%	3,13%	13,64%	3,64%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Sin embargo los jóvenes compran en mayor proporción fiambres y lácteos en la despensa que el resto de la muestra 60 %; No es así en el caso de los adultos mayores

de 60 años que realizan la compra de fiambres y lácteos en Supermercados e Hipermercados 40,91 %

CUADRO Nº 9- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS FIAMBRES Y LÁCTEOS POR RANGO DE EDAD

Fiambres y Lácteos	De 18 a 25	De 26 a 45	De 45 a 60	Mas 61	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	24,00%	31,40%	37,50%	40,91%	32,73%
Negocio Especial	12,00%	23,26%	21,88%	18,18%	20,61%
Despensa	60,00%	45,35%	34,38%	36,36%	44,24%
Kiosco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros	4,00%	0,00%	6,25%	4,55%	2,42%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Realizando un análisis sobre la actividad que realiza los encuestados, podemos observar que en el rubro alimentos las personas que trabajan y estudian, su promedio de compra en negocios especiales 28,57 % es superior a la media de dicho canal.

CUADRO Nº 10- PORCENTAJE DE COMPRA DE ALIMENTOS POR TIPO DE ACTIVIDAD

Alimentos	Trabajando	Estudiando	Trabaja y Estudia	Ninguna	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	68,97%	66,67%	60,71%	70,00%	67,27%
Negocio Especial	17,24%	12,82%	28,57%	17,50%	18,18%
Despensa	12,07%	17,95%	10,71%	7,50%	12,12%
Kiosco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros	1,72%	2,56%	0,00%	5,00%	2,42%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En el rubro de perfumería e higiene personal los estudiantes son proclives a comprar en mayor proporción 41,03 %, el formato de negocios definido como otros debe sumarse al de negocio de especialidad ya que se encuentran incorporadas, las farmacias, perfumerías, pañaleras etc.

CUADRO Nº 11- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE PERFUMERÍA E HIGIENE POR TIPO DE ACTIVIDAD

Perfumería e Higiene	Trabajando	Estudiando	Trabaja y Estudia	Ninguna	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	56,90%	43,59%	57,14%	67,50%	56,36%
Negocio Especial	27,59%	41,03%	35,71%	17,50%	29,70%
Despensa	1,72%	2,56%	3,57%	0,00%	1,82%
Kiosco	0,00%	0,00%	0,00%	2,50%	0,61%
Otros	13,79%	12,82%	3,57%	12,50%	11,52%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

En el caso de los productos de limpieza del hogar, existe una tendencia a la compra al igual que perfumería de aquellas personas que trabajan y estudian 21,43 %. Sobre las otras categorías y formatos de negocios los valores se encuentran en similar proporción a la media.

CUADRO N° 12- PORCENTAJE DE COMPRA DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA POR TIPO DE ACTIVIDAD

Limpieza	Trabajando	Estudiando	Trabaja y Estudia	Ninguna	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	77,59%	79,49%	71,43%	80,00%	77,58%
Negocio Especial	10,34%	5,13%	21,43%	10,00%	10,91%
Despensa	5,17%	7,69%	7,14%	5,00%	6,06%
Kiosco	1,72%	2,56%	0,00%	2,50%	1,82%
Otros	5,17%	5,13%	0,00%	2,50%	3,64%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

El rubro fiambres y lácteos constituye un rubro especial, los encuestados que se encuentran trabajando, realizan su compra más frecuentemente en despensas 50 % que en supermercados si estos se relacionan con el promedio de la categoría de productos.

CUADRO N° 13- PORCENTAJE DE COMPRA DE FIAMBRES Y LACETEOS POR TIPO DE ACTIVIDAD

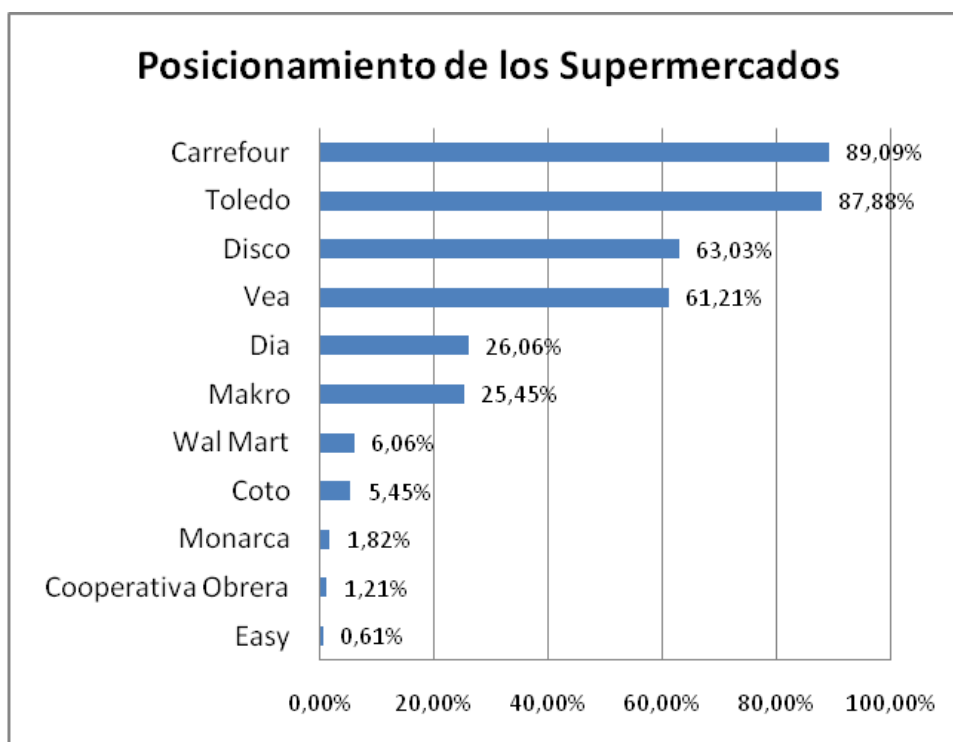
Fiambres y Lácteos	Trabajando	Estudiando	Trabaja y Estudia	Ninguna	TOTAL
Supermercados/ Hipermercados	36,21%	28,21%	28,57%	35,00%	32,73%
Negocio Especial	24,14%	15,38%	21,43%	20,00%	20,61%
Despensa	37,93%	53,85%	50,00%	40,00%	44,24%
Kiosco	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Otros	1,72%	2,56%	0,00%	5,00%	2,42%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

RECONOCIMIENTO DE MARCA

El posicionamiento de marca es una herramienta que permite conocer el reconocimiento de marca que posee cada una de las empresas existentes en el mercado. Esta herramienta nos permitió conocer aquellas empresas que se utilizaron para realizar luego la evaluación de la performance. Al solicitarle que nombraran los supermercados que conocen, se tomaron las respuestas en forma espontánea. El gráfico 9 refleja el reconocimiento de marca de los supermercados. El 89,09 % de los

encuestados nombraron a Carrefour a partir de la pregunta realizada, el caso de Toledo el número ascendió a 87,88 %. El tercer lugar a más de 20 puntos de distancia se encuentran Disco y Vea. El primer Supermercados/ Hipermercado mayorista nombrado fue Makro.

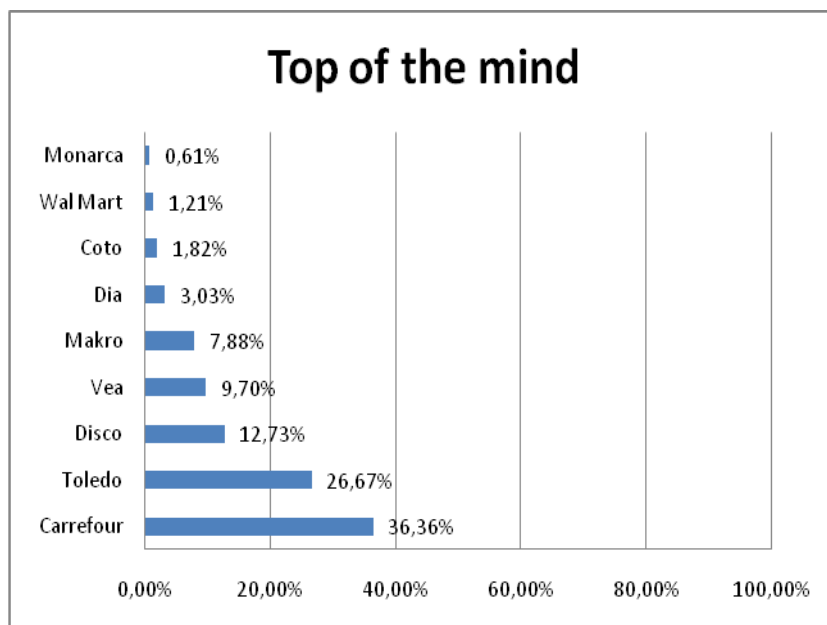
GRAFICO N° 9- POSICIONAMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS



Otra alternativa para evaluar el reconocimiento de marca es el análisis del top of the mind⁸⁷, que constituye la primera referencia que reconoce la persona cuando se le solicita que nombra un supermercado o hipermercado que conocía. El 36,36 % de los encuestados manifiesta conocer en primer lugar a la cadena Carrefour, dejando en segundo término a la empresa local Toledo con el 26,67 %. Disco ocupa el tercer lugar con un reconocimiento del 12,73 % y Vea, empresa de la misma cadena un 9,70 %. En el mercado mayorista nuevamente Makro lidera el top of the mind con el 7,88 %.

⁸⁷ Primera marca en la mente del cliente.

GRAFICO Nº 10- TOP OF THE MIND

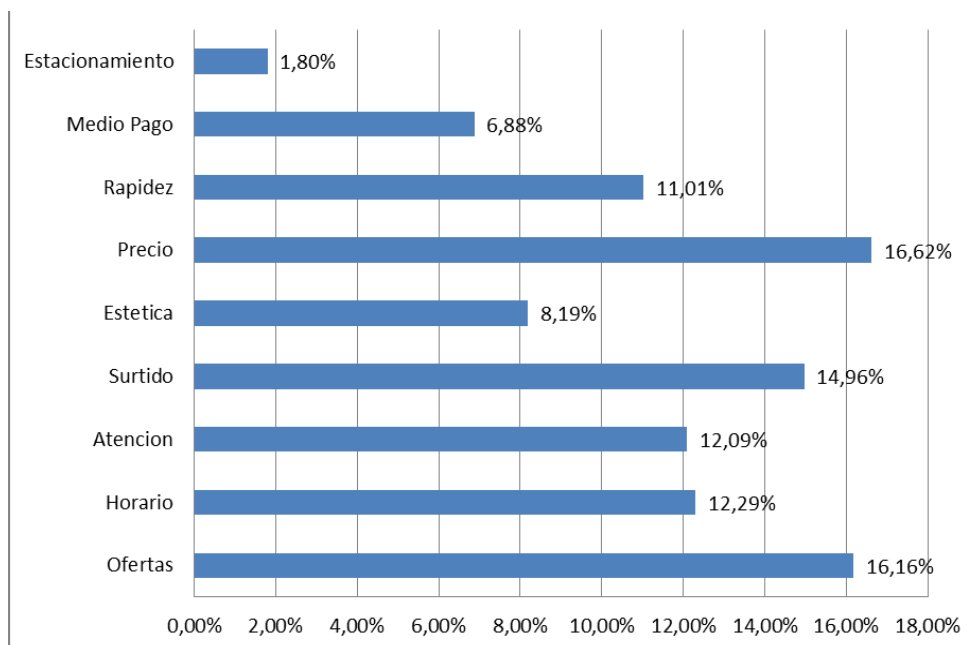


EXPECTATIVAS

La elección del formato de negocio y la empresa dependen de un conjunto de variables que el cliente tiene en cuenta en su toma de decisiones. El siguiente cuadro representa la importancia que le otorgan los clientes a cada una de las variables en el momento de definir su selección.

Las variables que se han puesto a consideración de los clientes son aquellas que han surgido de las entrevistas en profundidad obtenidas en la investigación exploratoria. La importancia está establecida por la prioridad que le asigna el entrevistado en su modelo de comportamiento para realizar la elección del negocio. El siguiente cuadro muestra el orden de importancia expresada en porcentaje, cuya sumatoria asciende a 100 %, que luego se utilizará para ponderar los puntajes.

GRAFICO N° 11- IMPORTANCIA POR ATRIBUTO



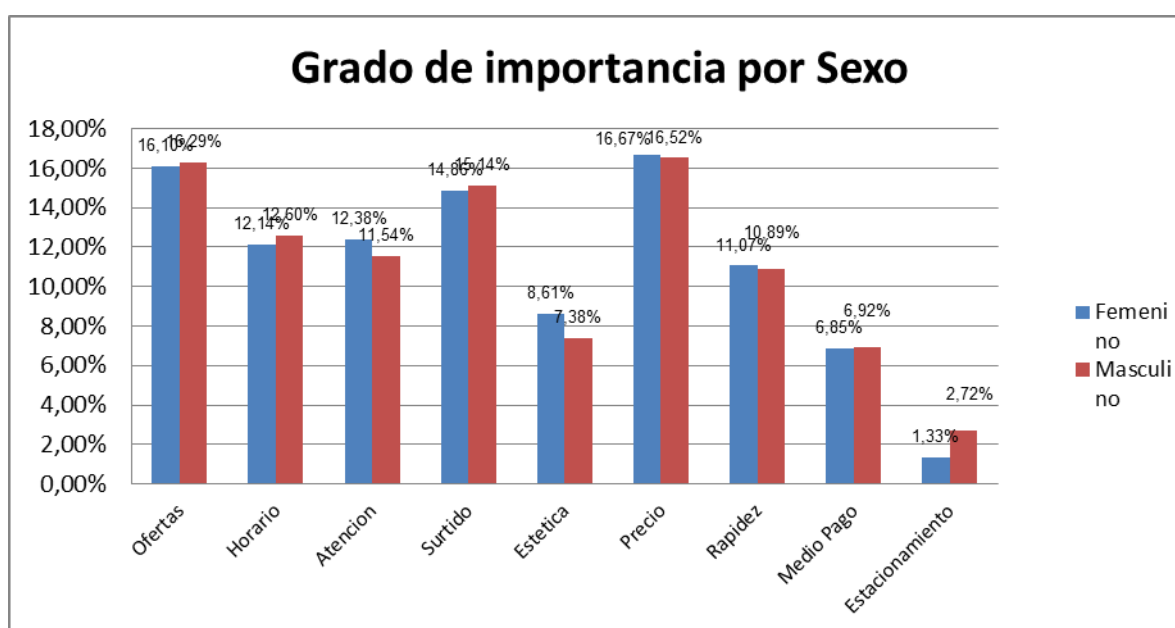
Existen tres variables que lideran las preferencias de los clientes, en primer lugar el precio con un 16.62 %, en segundo lugar las ofertas con un 16.16 %. Otra variable a destacar es el surtido de productos dado por las marcas que posee la empresa y la amplitud y profundidad de la propuesta de productos realizada. Luego un escalón más atrás podemos encontrar la amplitud horaria, la atención brindada a los clientes y la rapidez. Sin embargo hay que aclarar que todas estas variables son dejadas de lado parcialmente cuando el negocio tiene una importante impronta precio y ofertas. Según la visión del cliente hay otras variables que no resultan las de mayor valor como la estética del negocio, los medios de pago y el estacionamiento. En relación a los medios de pago, no hace referencia a los descuentos que hoy otorgan las tarjetas de crédito y débito por la realización de las compras ya que este variable está asociado a las ofertas.

El análisis de las variables de elección la rapidez es un atributo que valora de igual forma el hombre 10.89 % que la mujer 11.07 %. El estacionamiento es una variable de baja implicancia, pero valorada en mayor proporción por los hombres que las mujeres.

CUADRO N° 14- IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS SEGÚN SEXO

Razón	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Femenino	16,10%	12,14%	12,38%	14,86%	8,61%	16,67%	11,07%	6,85%	1,33%
Masculino	16,29%	12,60%	11,54%	15,14%	7,38%	16,52%	10,89%	6,92%	2,72%
Total	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%

GRAFICO N° 12- IMPORTANCIA POR SEXO



A través de la análisis de la estructura familiar donde convive el encuestado, aquellos que viven en familia le brindan mayor importancia a las ofertas 16.04 % que aquellos que viven solos; Igualmente ocurre con el surtido 15.18 % y el medio de pago 7.23 %. El horario de atención es más valorado por los solos 14.94 % que los que habitan con la familia 11.85 %.

La compra de los solos tiene a ser sin tanta influencia del precio, buscando cercanía, y horario de atención amplio. En cambio en los que viven en familia, buscan precio, surtido y amplios medios de pago.

CUADRO N° 15- GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS SEGÚN CON QUIEN VIVE

Razón	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Familia	16,04%	11,85%	12,24%	15,18%	7,85%	16,45%	11,10%	7,23%	2,04%
Solo	15,26%	14,94%	11,91%	14,00%	8,78%	16,61%	11,49%	5,64%	1,36%
Total	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%

Las personas de 18 a 25 años valoran más el horario de atención 13.64 % que los encuestados de las restantes edades.

Las personas de 26 a 45 años valoran más las ofertas 16.68 % y el medio de pago 7.14 % que los encuestados de los otros rangos de edad.

Las personas de 46 a 60 años valoran más las ofertas 16.42 %, el horario de atención 13.14 %, los precios 17.36 %, el estacionamiento y menos la estética 6.41 % que el promedio de las restantes edades encuestadas.

Las personas mayores a 61 valoran más el surtido 18.69 %, la atención personalizada 14.49 % que el promedio de las personas de las restantes edades encuestadas.

	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
De 18 a 25	16,38%	13,64%	12,68%	13,85%	8,67%	16,07%	11,84%	5,71%	1,16%
De 26 a 45	16,68%	11,65%	11,53%	14,44%	8,17%	17,52%	11,29%	7,14%	1,57%
De 46 a 60	16,42%	13,14%	11,49%	14,62%	6,41%	17,36%	10,71%	7,04%	2,81%
Mayor de 61	13,55%	12,03%	14,49%	18,69%	10,40%	12,62%	9,46%	6,89%	1,87%
TOTAL	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%

3.2.2.2 EVALUACIÓN DE LA PERFORMANCE

La evaluación de la performance⁸⁸ de los clientes se ha realizado sobre cuatro empresas que han logrado el mayor posicionamiento. Durante el transcurso del relevamiento de la información, se recopilaron datos sobre la evaluación realizada por el cliente sobre las empresas Carrefour, Disco, Toledo y Makro.

En primer lugar como parte del trabajo se hizo una valoración de las principales variables de la estrategia de marketing de un comercio minorista, que fueron establecidas fruto del relevamiento. Luego se realizó una ponderación sobre cada una de las variables en relación a la valoración dada por los clientes al definir las expectativas de compra en un determinado punto de venta. Este resultado puede analizarse desde varias perspectivas:

- En primer lugar analizar la valoración dada por los clientes sobre cada una de las variables, como consecuencia de esto, las empresas podrían desarrollar planes de acción tendientes a mejorar su performance. Por ejemplo diseñando cursos de capacitación, incorporando de nuevas líneas de productos, diseñando un plan de mejora de la productividad del personal etc.
- En segundo término confrontar la valoración otorgada con la importancia de las variables determinando el peso específico. De esta forma dos variables con puntuación baja no merecen un mismo análisis sin determinar el grado de importancia que tienen estas a los ojos del cliente al realizar la elección de un negocio. Puede darse que una de estas tenga un grado de importancia alta y la otra baja. Esto no implica que no se deba trabajar sobre las variables que tienen un grado de importancia baja, sino que en aras a la asignación de recursos las prioridades son diferentes.

Para realizar la evaluación los clientes seleccionaron una valoración en la cada una de las variables puestas a consideración. A continuación se presentan los datos sobre las valoraciones dadas por los clientes sobre las empresas.

⁸⁸ La percepción según la RAE “Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos”, por lo que constituye una sensación que produce en el interior de los clientes al recibir un producto. La percepción constituye la variable de referencia para el proceso de comparación.

3.2.2.2.1 EMPRESA CARREFOUR

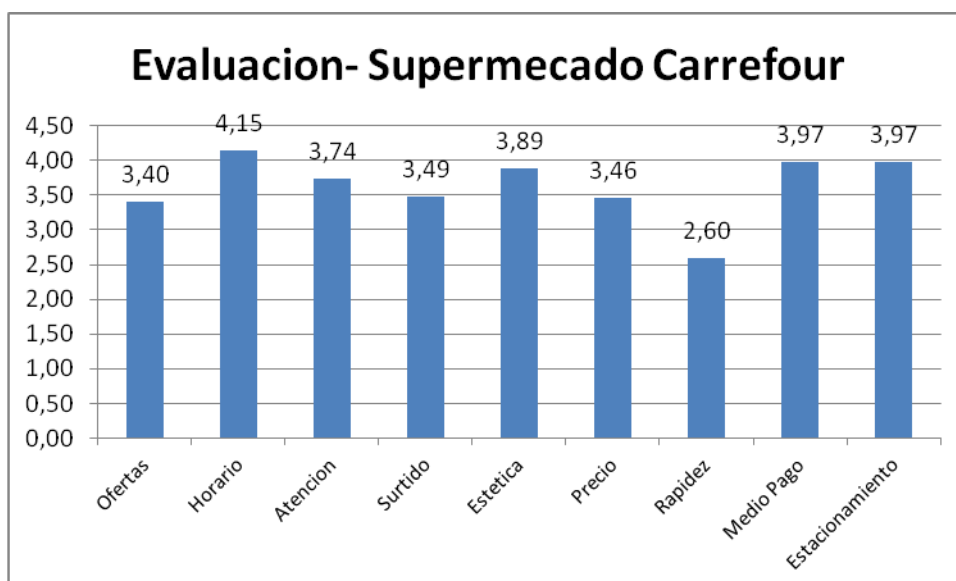
Puntuación

Supermercado e Hipermercado Carrefour fue considerado por los entrevistados durante la evaluación de las expectativas como el supermercado/ hipermercado mejor posicionado y que ha obtenido el top of the mind.

La mayor puntuación obtenida por el Supermercado Carrefour está basada en la amplitud de horario para realizar la compra 4.15, el segundo lugar esta compartido por el medio de pago y el estacionamiento que son muy bien puntuados por los clientes, en este caso el valor obtenido es 3.97. También encuentran un puntaje positivo la estética y la atención.

La rapidez en la realización de la compra, es el atributo que menor puntaje obtuvo en la empresa Carrefour con 2.60, siendo lejos el punto débil de la organización. El precio y las ofertas (variables más valoradas a la hora de seleccionar un punto de venta) no son consideradas en el puntaje como las opciones de mayor valor otorgado.

GRAFICO Nº 13- EVALUACIÓN SUPERMERCADO CARREFOUR



La puntuación refleja la percepción que tiene el cliente sobre el atributo a evaluar. Es necesario aclarar que si bien la puntuación es muy importante, luego los puntajes serán relativizados en función del grado de importancia que los clientes le han dado a cada una de las variables.

CUADRO N° 17- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA CARREFOUR SEGÚN LOS ATRIBUTOS.

Puntuación	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Carrefour	3,40	4,15	3,74	3,49	3,89	3,46	2,60	3,97	3,97

La descomposición a través de variables de segmentación nos brinda la posibilidad de realizar un mejor análisis sobre los comportamientos de compra. Es posible observar la diferencia de evaluación que realizaron los clientes diferenciándolos en hombres y mujeres para el supermercado Carrefour.

Los hombres a diferencia de las mujeres valoran más el estacionamiento otorgándole un puntaje de 4.43, las ofertas 3.43, la estética 4.00 y el precio 3.71. Siendo el estacionamiento aquella variable en que la diferencia se ve más pronunciada. La diferencia de valoración puede darse por los intereses, estilos de vida, personalidad que ponen de manifiesto los hombres y las mujeres.

En cambio las mujeres a diferencia de los hombres valoran más en esta empresa el horario 4.18, la atención 3.75, el surtido 3.50, la rapidez 2.61 y el medio de pago 4.00. La mayor diferencia entre las variables se produce en el horario.

CUADRO N° 18- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA CARREFOUR SEGÚN LOS ATRIBUTOS. DIFERENCIADO POR SEXO

Carrefour	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Hombre	3,43	4,00	3,71	3,43	4,00	3,71	2,57	3,86	4,43
Mujer	3,39	4,18	3,75	3,50	3,86	3,39	2,61	4,00	3,86

Las ofertas son más valoradas por los clientes de 18 a 25 años 3.60 a diferencia de los mayores de 61 que ha puntuado muy bajo a esta variable 2.83. Lo mismo sucede con el precio. En general, los mayores de 61 han dado un puntaje bajo a gran parte de las variables sujetes a análisis, salvo en la rapidez que obtuvo el mayor puntaje sobre los otros segmentos.

CUADRO N° 19- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA CARREFOUR SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD

CARREFOUR	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
De 18 a 25	3,60	4,20	3,80	4,00	4,00	3,40	3,00	4,00	4,20
De 26 a 45	3,58	4,21	3,68	3,63	4,00	3,68	2,47	4,00	3,79
De 46 a 60	3,20	4,40	4,00	3,20	4,00	3,80	3,20	4,20	4,20
Mayor a 61	2,83	3,60	3,67	2,83	3,33	2,50	3,67	4,17	2,83

Grado de satisfacción

Sin embargo para lograr obtener un puntaje que permita desarrollar indicadores que sirvan de comparación y con el objetivo de realizar una evaluación completa de la organización, se ponderó cada uno de los puntajes otorgados por los clientes en función al grado de importancia que surgieron de la evaluación de las expectativas que otorga un puntaje total de 3.56 para la empresa Carrefour.

CUADRO N° 20- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA CARREFOUR

Razón	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento	TOTAL
Importancia	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%	
Evaluación	3,40	4,15	3,74	3,49	3,89	3,46	2,60	3,97	3,97	
	0,5495	0,51	0,45	0,52	0,32	0,57	0,29	0,27	0,07	3,56

Es posible también realizar una evaluación sobre el grado de satisfacción que tienen los hombres a diferencia de las mujeres en la empresa. Para realizar este análisis se ha incorporado el grado de importancia asignado por las mujeres y por los hombres que fue presentado en los cuadros correspondientes a la evaluación de las expectativas. El grado de importancia de las variables asignado por los hombres multiplicado por el puntaje promedio obtenido nos brinda la evaluación ponderada por cada una de las variables. Si estos valores son sumados, obtenemos la evaluación ponderada total.

CUADRO N° 21- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA CARREFOUR POR SEXO

Evaluación ponderada	TOTAL
Hombre	3,59
Mujer	3,55
Total	3,56

En carácter general los hombres tienen una mejor evaluación ponderada de la empresa con 3.59 en relación a las mujeres 3.55 que determina que su grado de satisfacción sobre la empresa sea mayor.

Las personas de 46 a 60 años de edad se encuentran más satisfechas con la organización 3.70 que los mayores de 61 que han obtenido un puntaje 3.23, los restantes grupos etarios se encuentran dentro de la media de la organización.

CUADRO Nº 22- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA CARREFOUR POR EDAD

Evaluación ponderada	TOTAL
TOTAL	3,56
De 18 a 25	3,72
De 26 a 45	3,63
De 46 a 60	3,70
Mayor a 61	3,23

3.2.2.2 EMPRESA TOLEDO

Supermercados Toledo es una empresa local con gran cantidad de años de trayectoria en Mar del Plata y la zona. Según la encuesta realizada para medir la expectativas de los clientes, obtuvo una recordación del 87.88 % y también obtuvo el segundo lugar en la medición del top of the mind 26.67 % (esto indica que el 26. 67 % de los encuestados han seleccionado a la empresa como su primera opción en la mente).

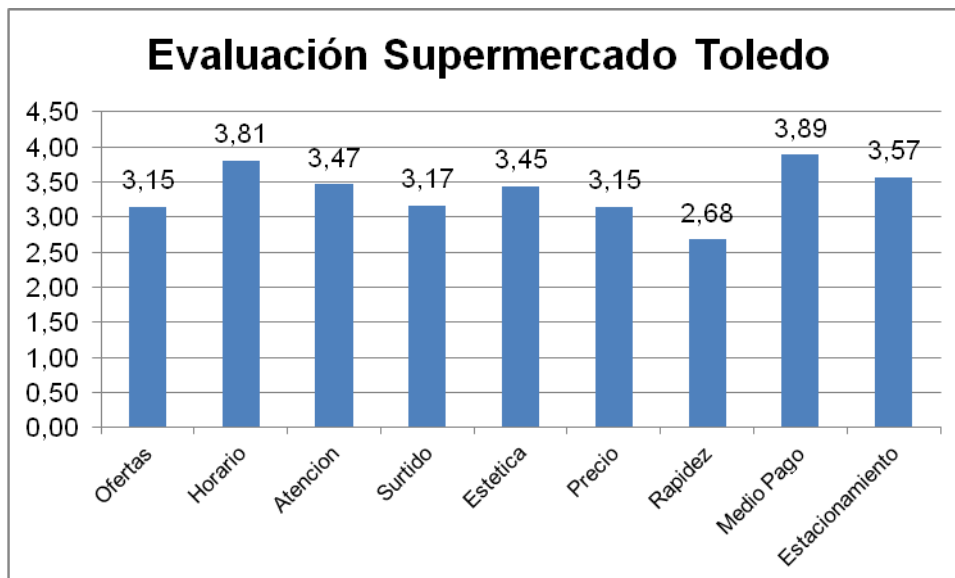
Puntuación

Dentro de la valoración que se realizó sobre la empresa la variable que mayor puntaje obtuvo fue el medio de pago con 3.89 y el menor la rapidez en la realización de la transacción 2.68. Otras variables que han obtenido un puntaje superior a la media en esta empresa fueron horario de atención 3.81 y estacionamiento 3.57. Las variables que se encuentran en puntuación por debajo del nivel son el precio y las ofertas 3.15 y el surtido de productos.

CUADRO Nº 23- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA TOLEDO SEGÚN LOS ATRIBUTOS

	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Toledo	3,15	3,81	3,47	3,17	3,45	3,15	2,68	3,89	3,57

GRAFICO Nº 14- EVALUACIÓN SUPERMERCADO TOLEDO



El análisis realizado en virtud de las diferencias por sexo es posible destacar algunas diferencias: los hombres han sido mucho más críticos con la empresa que las mujeres, las variables sobre las que han obtenido una diferencia proporcional mayor son la atención 3.65 (mujer) contra 3.13 (hombre), el medio de pago 3.38 (hombre) contra 4.16 (mujer) y que el estacionamiento.

CUADRO Nº 24- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA TOLEDO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR SEXO

Toledo	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Hombre	2,94	3,63	3,13	3,06	3,38	3,00	2,63	3,38	3,25
Mujer	3,26	3,90	3,65	3,23	3,48	3,23	2,71	4,16	3,74

A partir del análisis de la edad también pueden observarse las diferencias en cuanto a la evaluación realizada por los clientes. Los jóvenes de 18 a 25 años, valoran por encima de su promedio el medio de pago 4.67 y el horario 4.33, los maduros de 26 a 45 años, las ofertas 3.42 y el surtido 3.32. En el caso de los adultos, obtiene una baja performance las ofertas 2.60 y el surtido 2.80, pero obtienen una mayor valoración el horario 4.00. En el caso de los adultos mayores, el precio es muy valorado 3.50, la rapidez 3.80 y el estacionamiento, sin embargo obtiene una baja performance en la atención y el surtido 3.20.

CUADRO Nº 25- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA TOLEDO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD

TOLEDO	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
TOTAL	3,15	3,81	3,47	3,17	3,45	3,15	2,68	3,89	3,57
De 18 a 25	3,33	4,33	4,00	2,67	3,67	3,33	2,33	4,67	3,67
De 26 a 45	3,42	3,71	3,58	3,38	3,54	3,04	2,67	3,88	3,75
De 46 a 60	2,60	4,00	3,30	2,80	3,20	3,00	2,80	3,80	3,10
Mayor a 61	3,00	3,70	3,20	3,20	3,40	3,50	3,80	3,60	3,80

Grado de satisfacción

Al evaluar el grado de satisfacción de los clientes, la empresa Toledo obtuvo un puntaje total de 3.30, correspondiente a la ponderación del puntaje obtenido por la valoración de los clientes en relación al grado de importancia que obtuvo cada una de las variables en la formación de las expectativas.

Razón	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento	TOTAL
Importancia	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%	
Evaluación	3,15	3,81	3,47	3,17	3,45	3,15	2,68	3,89	3,57	
Toledo	0,51	0,47	0,42	0,47	0,28	0,52	0,30	0,27	0,06	3,30

CUADRO Nº 26- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA TOLEDO

El grado de satisfacción de las mujeres es mayor que en el caso de los hombres. El puntaje obtenido por los hombres es 3.11 a diferencia de las mujeres que han obtenido un puntaje de 3.40. La diferencia está marcada por la mayor valoración de las ofertas, atención, estética y medio de pago.

CUADRO Nº 27- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA TOLEDO POR SEXO

Evaluación ponderada	TOTAL
Hombre	3,11
Mujer	3,40
Total	3,30

A partir de evaluar el grado de satisfacción de los clientes clasificándolos según su rango de edad, podemos concluir que las personas de 46 a 60 años de edad son los que tienen un grado de satisfacción menor obteniendo un puntaje de 3.12. Los de 18 a 25 años, constituye el rango de edad que ha mostrado un rango de satisfacción mayor con un puntaje de 3.45.

CUADRO N° 28- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA TOLEDO POR EDAD

Evaluación ponderada	TOTAL
TOTAL	3,30
De 18 a 25	3,45
De 26 a 45	3,36
De 46 a 60	3,12
Mayor a 61	3,39

3.2.2.2.3 EMPRESA DISCO

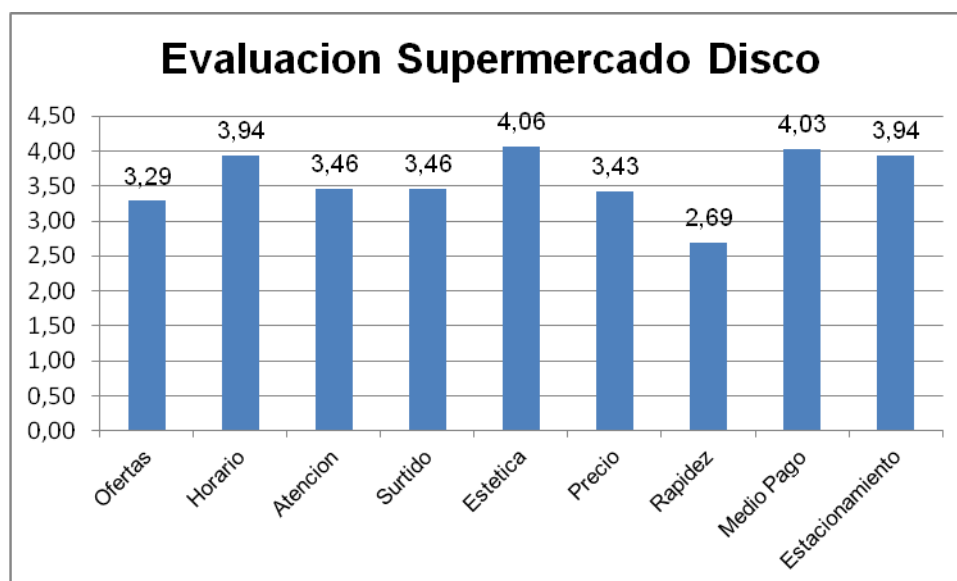
Puntuación

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos producto del trabajo de investigación, se observa que en el Supermercado Disco la estética del punto de venta es la variable que ha obtenido en el evaluación de la performance el mayor valor 4.06 y el medio de pago (producto de la gran difusión de la posibilidad de realizar compras con tarjetas de crédito y débito). El estacionamiento igualmente ha tenido una performance de gran cuantía 3.94. La variable a destacar en forma negativa, que es recurrente en la mayoría de las empresas analizadas es la rapidez que muestra una valoración de 2.69 muy por debajo de la media en las otras variables. La oferta constituye la segunda variable menos valorada de la organización 3.29, en sintonía con el precio 3.43. Cabe recordar que si bien es importante la valoración realizada por los clientes, en el apartado que expone el grado de satisfacción de los clientes las puntuaciones serán tamizadas por el grado de importancia de cada variable.

CUADRO N° 29- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA DISCO SEGÚN LOS ATRIBUTOS

	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Disco	3,29	3,94	3,46	3,46	4,06	3,43	2,69	4,03	3,94

GRAFICO N° 15- EVALUACIÓN SUPERMERCADO DISCO



En virtud del análisis realizado por los clientes diferenciándolos por genero, las mujeres valoran más de la empresa la atención 3.59 , la estética 4.11, el precio 3.52, la rapidez 2.81. A diferencia, los hombres que son mucho más críticos con estas variables, en el caso de la rapidez le otorgaron un puntaje promedio de 2.25 contra 2.81 de la mujer. Son pocas las variables y en todo caso el valor es insignificante en el que los hombres valoran mas la empresa que las mujeres.

CUADRO N° 30- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA DISCO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR SEXO

Disco	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Hombre	3,38	4,00	3,00	3,38	3,88	3,13	2,25	4,00	4,00
Mujer	3,26	3,93	3,59	3,48	4,11	3,52	2,81	4,04	3,93

La estética que constituye la variable más valorada de la organización se sustenta en las personas de 18 a 25 años 4.20 y mayores de 61 con 4.40, no así en las personas de 46 a 60. Las ofertas tienen una escasa valoración en las persona de 18 a 25 con 2.80 sin embargo mayor en los mayores de 61 4.00. La rapidez se diferencia en los mayores de 61 con un puntaje de 4.20 siendo que la media es de 2.69 al igual que en la empresa Toledo. Los adultos mayores parecen tomarse con mayor calma la espera para la realización de la transacción en la organización.

CUADRO N° 31- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA DISCO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD

DISCO	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
TOTAL	3,29	3,94	3,46	3,46	4,06	3,43	2,69	4,03	3,94
De 18 a 25	2,80	3,80	3,20	3,20	4,20	3,40	2,60	4,00	3,80
De 26 a 45	3,39	3,94	3,50	3,44	4,00	3,44	2,83	4,00	4,00
De 46 a 60	2,86	3,86	3,57	3,29	3,86	3,29	2,29	4,00	3,71
Mayor a 61	4,00	4,20	3,40	4,00	4,40	3,60	4,20	4,20	4,20

Grado de satisfacción

Al evaluar el grado de satisfacción de la empresa obtuvo un puntaje total de 3.50 que resulta de la ponderación de cada una de las variables en función de la importancia dada por los clientes y la valoración realizada por los clientes.

CUADRO N° 32- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA DISCO

Razón	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento	TOTAL
Importancia	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%	
Evaluación	3,29	3,94	3,46	3,46	4,06	3,43	2,69	4,03	3,94	
Disco	0,53	0,48	0,42	0,52	0,33	0,57	0,30	0,28	0,07	3,50

La diferencia en la valoración de los hombres y las mujeres muestra un grado de satisfacción mayor de las mujeres 3.54 en relación a los hombres 3.34. La principal diferencia se observa en el precio, la estética y la rapidez.

CUADRO N° 33- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA DISCO POR SEXO.

Evaluación ponderada	TOTAL
Hombre	3,34
Mujer	3,54
Total	3,50

Las personas que tienen más de 61 años logran un grado de satisfacción mayor con al empresa otorgando un puntaje de 3.96 a diferencia de aquellos que tienen entre 18 y 25 años cuyo puntaje asciende a 3.32. Entre estos están los que tienen 26 a 45 con 3.52 y los de 46 a 60 3.32. La diferencia en el caso de las personas que tienen entre 18 a 25 años en la poca valoración de las ofertas, el surtido y el precio.

CUADRO Nº 34- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA DISCO POR EDAD

Evaluación ponderada	TOTAL
TOTAL	3,50
De 18 a 25	3,32
De 26 a 45	3,52
De 46 a 60	3,32
Mayor a 61	3,96

3.2.2.2.4 EMPRESA MAKRO

La empresa Makro constituye una empresa de comercio mayorista/ minorista que tienen un posicionamiento importante en el mercado. Posee una sola sucursal en la ciudad de Mar del Plata y realiza numerosas acciones de comunicación masiva.

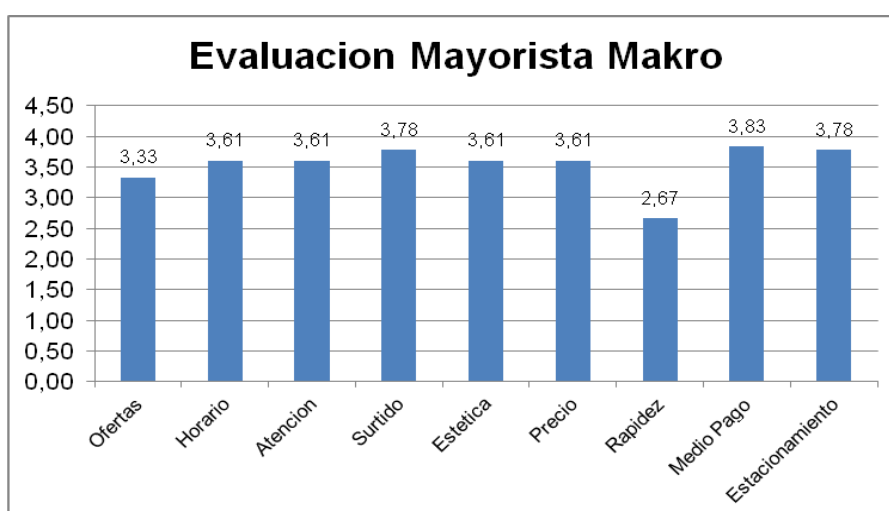
Puntuación

A partir del relevamiento de datos realizada la variable más valorada es el medio de pago 3.83, el estacionamiento 3.78 y el surtido con el mismo valor. El análisis de rapidez, el número continúa colocándose por debajo de los 3 puntos como ocurrió en las otras empresas que han sido objetos de la investigación. En las restantes variables los números se encuentran sobre la misma línea.

CUADRO Nº 35- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA MAKRO SEGÚN LOS ATRIBUTOS

	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Makro	3,33	3,61	3,61	3,78	3,61	3,61	2,67	3,83	3,78

GRAFICO Nº 16- EVALUACIÓN MAYORISTA MAKRO



Las diferencias producidas en la valoracion de los hombres y las mujeres puede observarse en el cuadro que se presenta a continuacion. Las mujeres valoran mas las

ofertas 3.57, la atención 3.86 el surtido 3.86 la estética 4.00 el precio 3.86. En cambio los hombres le otorgaron mayor puntaje promedio en el horario 3.64 la rapidez 2.91 y el estacionamiento 3.91.

CUADRO N° 36- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA MAKRO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR SEXO

Makro	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Hombre	3,18	3,64	3,45	3,73	3,36	3,45	2,91	3,82	3,91
Mujer	3,57	3,57	3,86	3,86	4,00	3,86	2,29	3,86	3,57

Los jóvenes de 18 a 25 años otorgan menor valoración a la mayor parte de las variables que han sido objeto de la investigación. Las personas que tienen entre 26 y 45 años valoran mas el horario 4.00, el medio de pago 4.29 y el estacionamiento 4.00. En el caso de las personas de 46 a 60 años, estas valoran mas las ofertas 3.67, la atención 3.83, la estética 4.17, el precio y el estacionamiento 4.00. En relación a los mayores de 61 años, el surtido 4.33, la rapidez 4.00 y el medio de pago 4.00 con las variables mas valoradas.

CUADRO N° 37- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA MAKRO SEGÚN LOS ATRIBUTOS. POR EDAD

MAKRO	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
TOTAL	3,33	3,61	3,61	3,78	3,61	3,61	2,67	3,83	3,78
De 18 a 25	2,50	2,00	3,00	2,50	3,00	2,50	2,50	3,00	2,00
De 26 a 45	3,29	4,00	3,71	3,71	3,14	3,29	2,29	4,29	4,00
De 46 a 60	3,67	3,67	3,83	4,00	4,17	4,17	2,83	3,50	4,00
Mayor a 61	3,33	3,67	3,33	4,33	4,00	4,00	4,00	4,00	3,67

Grado de satisfacción

El puntaje obtenido por la empresa que sirve para medir el grado de satisfacción del cliente es de 3.51

CUADRO N° 38- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA MAKRO

Razón	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento	TOTAL
Importancia	16,16%	12,29%	12,09%	14,96%	8,19%	16,62%	11,01%	6,88%	1,80%	
Evaluación	3,33	3,61	3,61	3,78	3,61	3,61	2,67	3,83	3,78	
Makro	0,54	0,44	0,44	0,57	0,30	0,60	0,29	0,26	0,07	3,51

La satisfacción de que tiene las mujeres es mayor en relación a los hombres. En el análisis las mujeres que han dado un puntaje ponderado de 3.61 a diferencia de los hombres que otorgaron un puntaje de 3.45.

CUADRO N° 39- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA MAKRO POR SEXO

Evaluación ponderada	TOTAL
Hombre	3,45
Mujer	3,61
Total	3,51

El grado de satisfacción de las personas que se encuentran entre los 18 a 25 años de edad es muy baja en relación a los restantes grupos etarios. Los mayores de 61 y los adultos de 46 a 60 años tienen los grados de satisfacción mayores 3.83 y 3.76 respectivamente.

CUADRO N° 40- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN TOTAL DE LA EMPRESA MAKRO POR EDAD

Evaluación ponderada	TOTAL
TOTAL	3,51
De 18 a 25	2,56
De 26 a 45	3,44
De 46 a 60	3,76
Mayor a 61	3,83

3.2.2.2.5 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE SUPERMERCADOS / HIPERMERCADOS

Puntuación

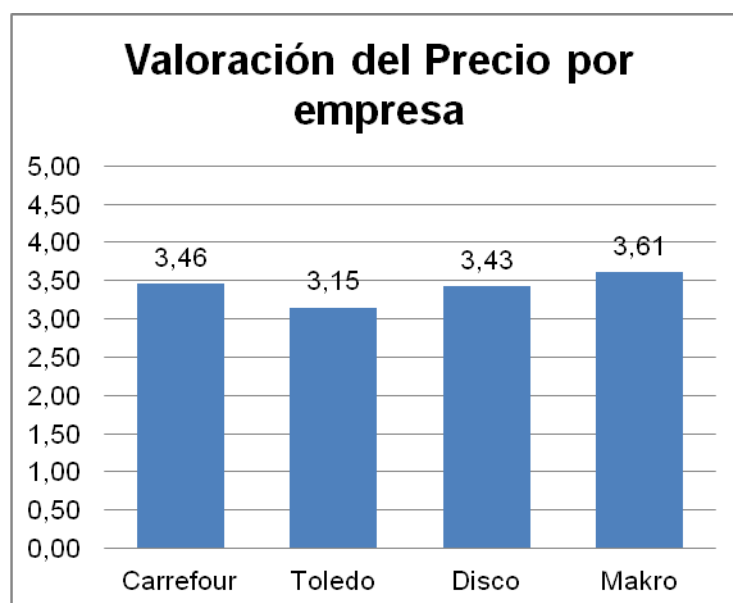
El siguiente cuadro contiene la puntuación otorgada por los clientes de los Supermercados sobre los que se ha realizado la investigación. El análisis de la variable rapidez contiene un factor común entre las observaciones, ya que es el atributo que peor performance ha obtenido de todas las variables analizadas. Si bien esto podría acarrear una baja satisfacción del cliente, la baja importancia como elemento a la hora de seleccionar un punto de venta 11.01 % no influye en demasía con la satisfacción total.

CUADRO Nº 41- PUNTAJE OBTENIDO POR LA EMPRESA ANÁLISIS COMPARATIVO

	Ofertas	Horario	Atención	Surtido	Estética	Precio	Rapidez	Medio Pago	Estacionamiento
Carrefour	3,40	4,15	3,74	3,49	3,89	3,46	2,60	3,97	3,97
Toledo	3,15	3,81	3,47	3,17	3,45	3,15	2,68	3,89	3,57
Disco	3,29	3,94	3,46	3,46	4,06	3,43	2,69	4,03	3,94
Makro	3,33	3,61	3,61	3,78	3,61	3,61	2,67	3,83	3,78

Con el objeto de realizar una evaluación sobre aquellos elementos que representan para los clientes un factor relevante a la hora de seleccionar un punto de venta, se analiza el desempeño del precio, las ofertas, el surtido y el horario.

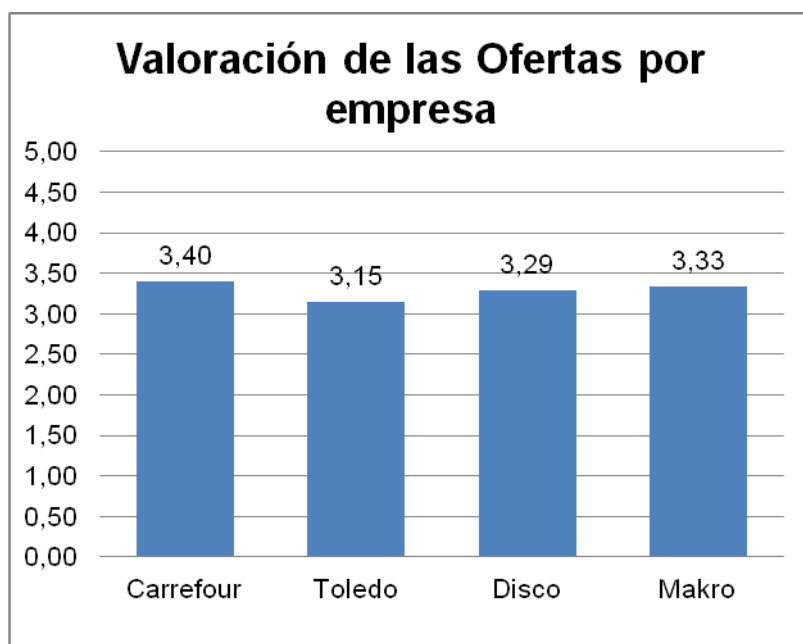
GRAFICO Nº 17- VALORACIÓN DEL PRECIO POR EMPRESA



A partir de la evaluación sobre la variable precio puede desprenderse que la empresa que es mas valorada es Makro que obtuvo un puntaje de 3.61. Cabe recordar que Makro es una empresa de posicionamiento “mayorista” pero que vende al menudeo. El segundo lugar lo ocupa la empresa Carrefour 3.46 seguido de cerca por Disco 3.43. En cuarto lugar se encuentra la empresa de origen local Toledo con 3.15 que implica una valoración inferior de dicho atributo.

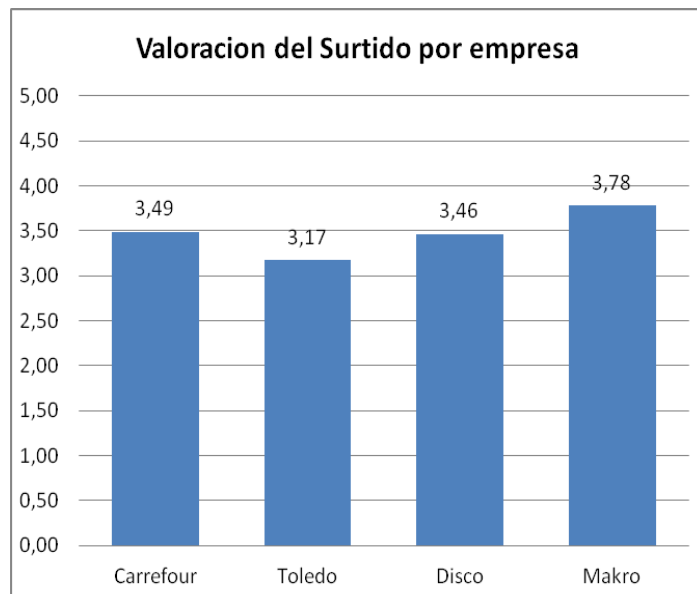
En relación a la segunda variable, el desarrollo de ofertas, Carrefour tiene una valoración superior a las demás empresas 3.40, pero en el caso de esta variable, Makro se muestra como una empresa con un precio mas estable sin tantas acciones promocionales temporales. La dispersión entre el mejor y el menor puntaje es menor que en la evaluación del precio, esto significa que existen menores diferencias entre las empresas. Como en el caso presentado anteriormente, Toledo es la empresa que ha obtenido el menor puntaje 3.15.

GRAFICO Nº 18- VALORACIÓN DE LAS OFERTAS POR EMPRESA



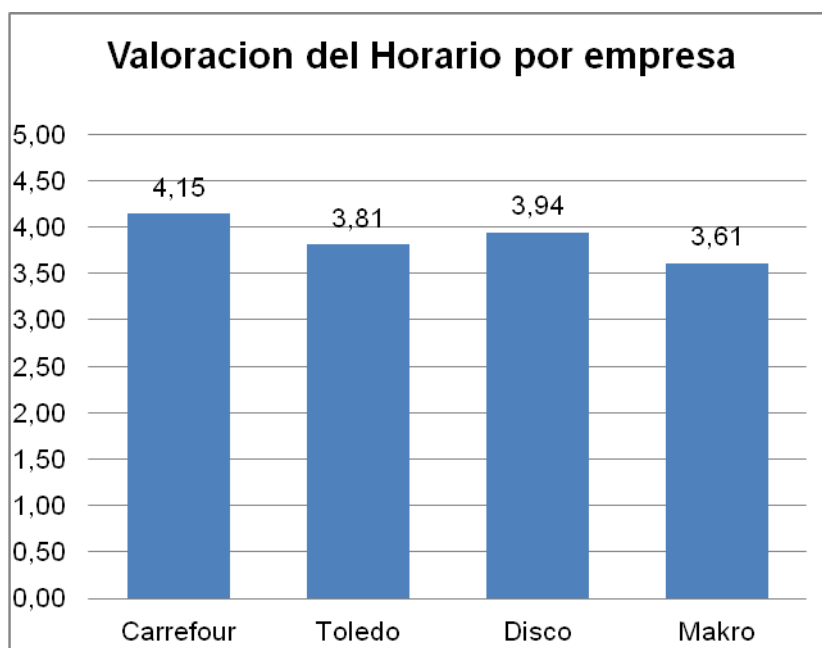
La tercera variable analiza es el surtido, en el que Makro vuelve a obtener el mejor puntaje 3.78, Toledo mantiene su número promedio de 3.17, mientras que Carrefour y Disco se encuentran en segundo y tercer lugar sin diferencias tal como sucedió en la primera variable analizada.

GRAFICO Nº 19- VALORACIÓN DEL SURTIDO



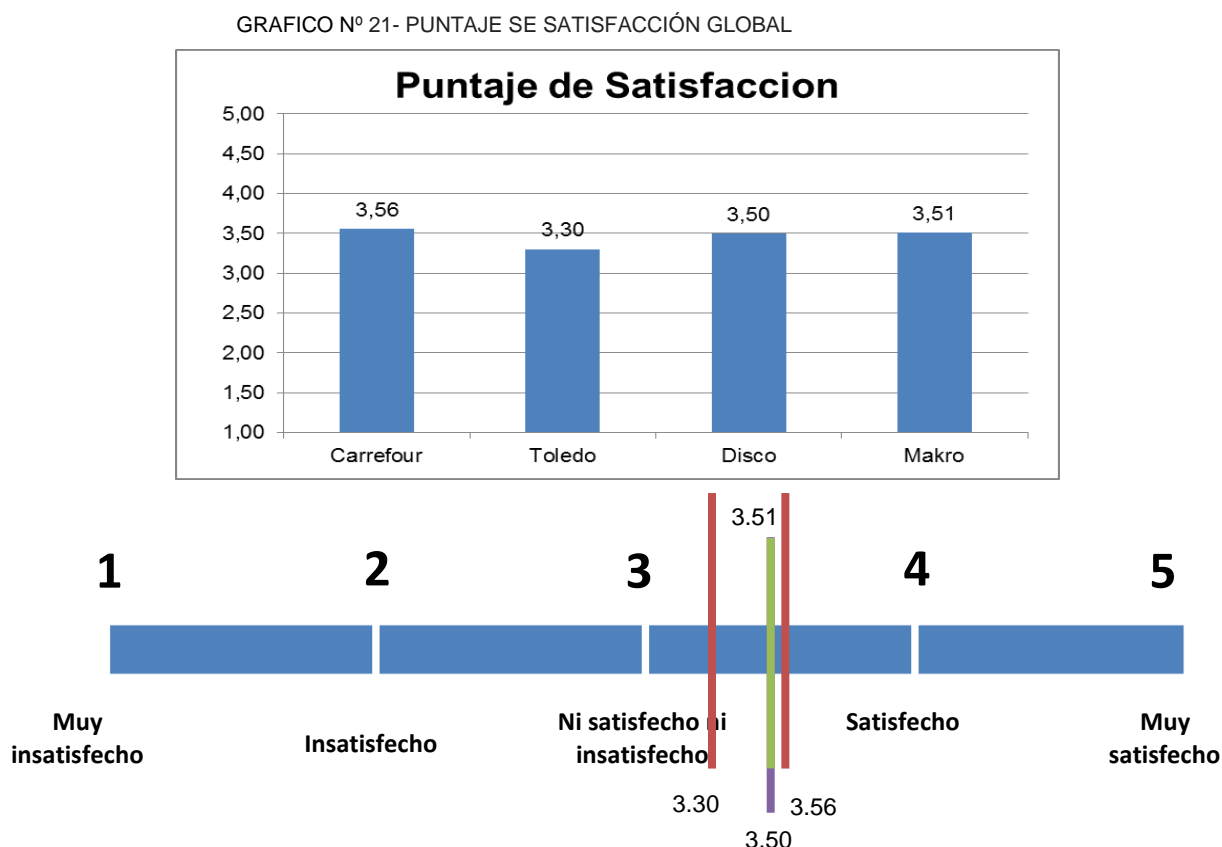
Uno de los elementos que define el nivel de servicio de una empresa de comercio minorista es el horario de apertura y cierre. En relacion a esta variable, se nota grandes diferencia a los atributos que se presentaron en los tres cuadros anteriores. El horario obtuvo un puntaje mayor Carrefour 4.15 , en segundo lugar Disco 3.94, en tercer lugar Toledo 3.81 y finalmente Makro 3.61.

GRAFICO Nº 20- VALORACIÓN DEL HORARIO POR EMPRESA



Grado de satisfaccion- Indice de satisfacci3n.

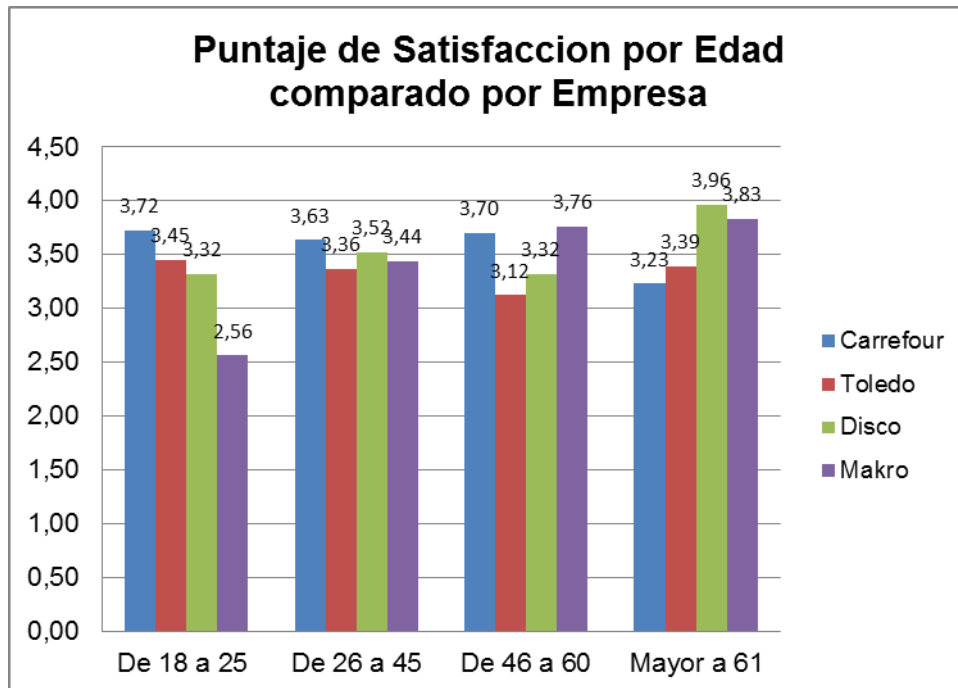
Al analizar el grado de satisfaccion, la empresa Carrefour ha otenido el mayor puntaje en relacion a las demas cadenas 3.56, en segundo lugar Makro 3.51, luego Disco 3.50 y finalmente Toledo 3.30.



Desde esta perspectiva, los clientes que actualmente realizan las compras en el Supermercado Carrefour se encuentran m3s satisfechos que aquellas que lo hacen en Supermercado Toledo.

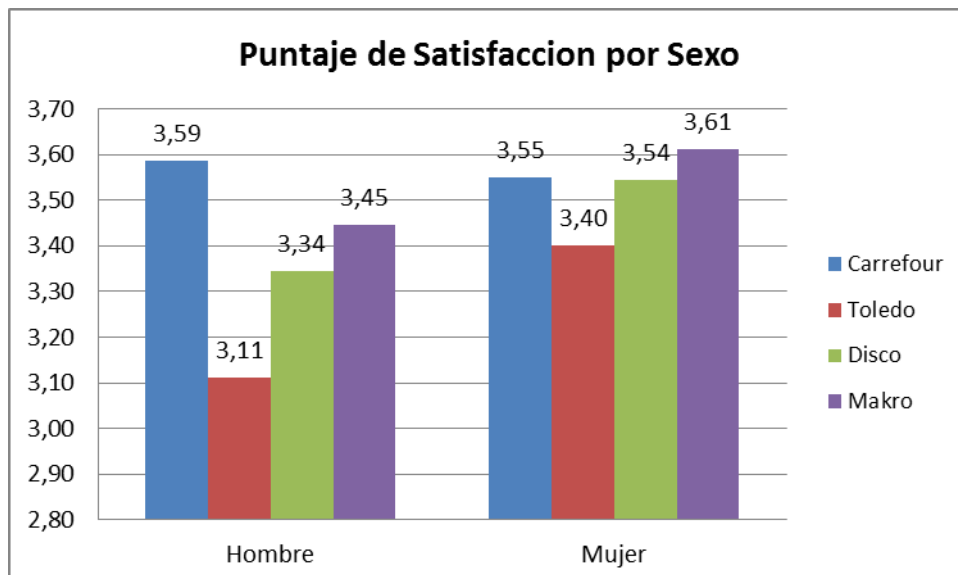
Otra forma de poder realizar el an3lisis de la satisfacci3n es su an3lisis por la edad de los encuestados. En el rango de 18 a 25 a3os, la empresa Makro que tuvo un puntaje global de 3.51, obtiene un puntaje ponderado de 2.56. Cabe aclarar para obtener este puntaje, se ha multiplicado el puntaje otorgado por los encuestados en relaci3n al la importancia dado por este rango etario a los factores evaluados. Carrefour tienen un alto grado de satisfacci3n en el rango de 46 a 60 a3os. Supermercado Toledo posee un puntaje de satisfacci3n muy estable, sin grandes fluctuaciones.

GRAFICO N° 22- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN POR EDAD COMPARADO POR EMPRESA



El análisis por sexo nos permite reconocer que si bien, Carrefour es la empresa que mayor satisfacción tiene en forma global, en las mujeres el primer lugar lo cede ante Makro 3.61, incluso Disco 3.54 se encuentra en igual puntaje que Carrefour 3.55.

GRAFICO N° 23- PUNTAJE DE SATISFACCIÓN POR SEXO COMPARADO POR EMPRESA



CAPITULO IV

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación propuso como objetivo general diseñar e implementar un modelo para medir la satisfacción del cliente en supermercados de Mar del Plata, los objetivos derivados consistían en: Identificar las distintas variables que utiliza el cliente para tomar la decisión de compra, determinar cómo se forman las expectativas de los clientes, determinar cómo evalúa el cliente la performance y evaluar la correlación entre el perfil del cliente y los factores de decisión seleccionados.

Del marco teórico pudo extraerse tres puntos en común que tiene las diferentes definiciones del concepto de satisfacción del cliente. Por un lado la existencia de un objetivo que se desea alcanzar, en segundo término la consecución de un objetivo solo puede juzgarse tomando como referencia un estándar de comparación y finalmente el proceso de evaluación de la satisfacción implica como mínimo la intervención de dos estímulos distintos, un resultado o desempeño y una referencia o estándar de comparación.

Los modelos que explican la satisfacción como proceso pueden ser analizados desde dos perspectivas, en primer lugar la visualización de la satisfacción como parte de un proceso cognitivo de información, en segundo término, incluye el componente afectivo implícito en el proceso de consumo o uso. Los modelos cognitivos estudian al ser humano desde la óptica del procesamiento de información. Los supuestos de esta concepción toman al cliente como un ser racional que analiza diferentes aspectos y características de un producto y realizan una evaluación del mismo. Se han identificado tres modelos teóricos de carácter cognitivo. Los modelos están relacionados con el paradigma de confirmación de las expectativas, la teoría de la equidad, y la teoría de la atribución causal. Sin embargo es posible incorporar otros modelos que amplían el estudio de la satisfacción como ser: la teoría de la asimilación y teoría del rendimiento percibido. Según el modelo cognitivo afectivo además de influir en el cliente el componente racional, influyen sobre en el proceso de toma de decisiones y evaluación las emociones experimentadas.

En el análisis de la bibliografía expone tres modelos de satisfacción del cliente, el modelo de la disconfirmación de las expectativas, la teoría de la equidad y el modelo de atribución causal. En vistas al objeto de estudio “la satisfacción en el comercio minorista” el modelo que se usara para su evaluación será la disconfirmación de las expectativas. Tal como señala Sanchez, Berguer Gonzalez y Gallarza el paradigma de la disconfirmación de expectativas ha sido el soporte teórico de mayor utilidad para la medición de la satisfacción”.

La teoría de confirmación-disconfirmación permite la disgregación de las expectativas y la percepción post-compra en elementos que son identificables y por lo tanto fácil de medir. Esto es posible de realizar a partir del diseño de una investigación descriptiva. Se utilizó para su medición el método inferido recogiendo en primer lugar las expectativas y luego la performance.

El diseño del Método para medir la satisfacción inicia con la selección de variables tenidas en cuenta por los clientes, luego sigue con la jerarquización de dichas variables según un orden de prioridad. Luego sigue la valorización del cliente según su percepción cada una de las variables. La siguiente etapa es la ponderación del puntaje de cada variable según el grado de importancia y sumar el puntaje total. Finaliza el método con las comparaciones entre diferentes grupos de clientes (segmentos de mercado) y supermercados.

En primer lugar con el objeto de conocer las principales variables que conforman la elección de un comercio minorista de alimentos en todos los formatos, se realizó una entrevista en profundidad con empleados de una empresa en sus tres niveles de decisiones, el nivel de dirección general, un puesto de supervisión y un cargo de operación.

Con el objeto de conocer el formato de negocios en el que se tenía que realizar la evaluación de la satisfacción, se determinó la preferencia de los clientes a comprar alimentos. Los clientes manifiestan comprar alimentos en los supermercados preferentemente en un 67.27 % de los casos, mientras que en otro rubro como perfumería el porcentaje fue de 56.36 %, productos de limpieza 77.58 % y fiambres y lácteos el 32.73 %.

La medición de la expectativas de los clientes en supermercados de la ciudad de Mar del Plata supone establecer aquellos factores que resultan determinantes a la hora elegir la empresa. Existen tres variables que lideran las preferencias de los clientes, en primer lugar el precio con un 16,62 %, en segundo término las ofertas con un 16.16 %.

Otra variable a destacar es el surtido de productos 14.96 % dado por las marcas que posee la empresa y la amplitud y profundidad de la propuesta de productos realizada. Luego un escalón más atrás podemos encontrar la amplitud horaria 12.29 %, la atención brindada a los clientes 12.09 % y la rapidez 11.01 %. La cercanía si bien es una variable importante en la elección, es imposible medir la satisfacción ya que este representa un término objetivo. Según la visión del cliente hay otras variables que no resultan las de mayor valor como la estética del negocio 8.19 %, los medios de pago 6.88 % y el estacionamiento 1.8%. En relación a los medios de pago, no hace referencia a los descuentos que hoy otorgan las tarjetas de crédito y débito por la realización de las compras ya que este variable está asociado a las ofertas.

La evaluación sobre las percepciones obtenidas por los clientes fue realizada sobre cuatro negocios que del análisis del posicionamiento obtuvieron los primeros lugares. Los supermercados analizados fueron Carrefour, Toledo, Disco y Makro.

La variable que obtuvo la mayor puntuación en la evaluación del Supermercado Carrefour es la amplitud de horario para realizar la compra que obtuvo un puntaje de 4.15, el segundo lugar esta compartido por el medio de pago y el estacionamiento que son muy bien puntuados por los clientes, en este caso el valor obtenido es 3.97. También encuentran un puntaje positivo la estética y la atención. La rapidez en la realización de la compra, es el atributo que menor puntaje obtuvo en la empresa Carrefour con 2.60, siendo lejos el punto débil de la organización. El precio y las ofertas (variables más valoradas a la hora de seleccionar un punto de venta) no son consideradas en el puntaje como las opciones de mayor valor otorgado.

Del análisis de la empresa Toledo la variable que mayor puntaje obtuvo fue el medio de pago con 3.89 y el menor la rapidez en la realización de la transacción 2.68. Otras variables que han obtenido un puntaje superior a la media en esta empresa fueron horario de atención 3.81 y estacionamiento 3.57. Las variables que se encuentran en puntuación por debajo del nivel son el precio y las ofertas 3.15 y el surtido de productos.

En el caso del Supermercado Disco la estética del punto de venta es la variable que ha obtenido en el evaluación de la performance el mayor valor 4.06 y el medio de pago (producto de la gran difusión de la posibilidad de realizar compras con tarjetas de crédito y debito). El estacionamiento igualmente ha tenido una performance de gran cuantía 3.94. La variable a destacar en forma negativa, que es recurrente en la mayoría de las empresas analizadas es la rapidez que muestra una valoración de 2.69 muy por

debajo de la media en las otras variables. Las ofertas constituye la segunda variable menos valorada de la organización 3.29, en sintonía con el precio 3.43. Cabe recordar que si bien es importante la valoración realizada por los clientes, en el apartado que expone el grado de satisfacción de los clientes las puntuaciones serán tamizadas por el grado de importancia de cada variable.

Finalmente se realizó la evaluación de un negocio Mayorista / Minorista Makro. A partir del relevamiento de datos realizada la variable mas valorada es el medio de pago 3.83, el estacionamiento 3.78 y el surtido con el mismo valor. El análisis de rapidez, los numero vuelven a colocarse por debajo de los 3 puntos como ocurrió en las otras empresas que han sido objetos de la investigación. En las restantes variables los números se encuentran sobre la misma línea.

Las percepciones obtenidas a través de puntuación realizada por los clientes, deben ser ajustadas según el grado de importancia de dicha variable (medida a través de las expectativas). Al analizar el grado de satisfacción, la empresa Carrefour ha obtenido el mayor puntaje en relacion a las demas cadenas 3.56, en segundo lugar Makro 3.51, luego Disco 3.50 y finalmente Toledo 3.30.

Desde esta perspectiva, los clientes que actualmente realizan las compras en el Supermercado Carrefour se encuentran mas satisfechas que aquellas que lo hacen en Supermercado Toledo.

Otra forma de poder realizar el análisis de la satisfacción es por la edad de los encuestados. En el rango de 18 a 25 años, la empresa Makro que tuvo un puntaje global de 3.51, obtiene un puntaje ponderado de 2.56. Cabe aclarar para obtener esta puntaje, se ha multiplicado el puntaje otorgado por los encuestados en relación al grado de importancia dado por este rango etario a los factores evaluados. Carrefour tienen uno los mayores grados de satisfacción en el rango de 46 a 60 años 3.70. Supermercado Toledo posee un puntaje de satisfacción muy estable, sin grandes fluctuaciones.

Sin embargo, los indicadores de satisfacción no deben relajar o desmoralizar a las empresas, estos puntos de comparación o medición deben servir de base para el diseño de un plan de acción tendiente a su mejorar o profundización.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

El diseño tradicional de la medición de la performance sin tener en consideración las expectativas puede llevar a distorsionar las prioridades que necesita la empresa en el logro de la eficiencia operacional. Es común observar como algunas empresas creen medir la satisfacción de los clientes, evaluando solo la performance prescindiendo de las expectativas.

Es fundamental en la obtención de un indicador de satisfacción tamizar la performance en relación a las verdaderas prioridades que tienen los clientes al medirla. Si bien una variable puede llegar a tener una valoración perfecta 5 puntos, puede darse que este atributo no sea determinante por los clientes al seleccionar la empresa. La evaluación conjunta de estas dos variables le dará a la empresa una apreciación mas ajustada a la realidad de su organización.

Los clientes cambian, por lo que también lo hacen en sus gustos, preferencias y grados de importancia en cada una de las variables. En la medida que las empresas deseen monitorear su satisfacción deben realizar un estudio de las expectativas al momento su ejecución. Resulta clave en este proceso medir en forma frecuente las variables que son tenidas en cuenta y el grado de importancia que tienen para los clientes al momento de su elección.

La obtención de un puntaje de 3.56 puntos en el caso de la empresa Carrefour es un número que permite realizar evaluaciones y comparaciones, sin embargo, a partir que dicho valor se va desmenuzando (determinado puntajes por las distintas variables de segmentación), empieza a tener mas utilidad, analizando la puntuación obtenida en los factores claves, pero también lo puede llegar a realizar construyendo un indicador basado en un sistema de monitoreo que permita visualizar la evolución histórica de estos resultados.

La medición de la satisfacción constituye solo uno de los insumos que tienen las empresas para la realización de un diagnostico que le permita diseñar un plan de acción tendiente a mejorar su performance competitiva. A estos puede sumarse información interna, investigaciones de mercados, evaluación de la competencia etc.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER DAVID. LIDERAZGO DE MARCA. Deusto.2005

BARBOSA-MONROY. Artículo. Construcción de un índice de satisfacción del cliente mediante ecuaciones estructurales. Caso de estudio: clientes de un banco nacional. 2010

BRAIDOT, NESTOR. Marketing Total. Ediciones Macchi.

CORSTJENS Judith y CORSTJENS Marcel. La Batalla en el punto de venta.

CRAVEN, David y PIERCY Nigel. Marketing Estrategico. Mc Graw Hill. Octava Edición 2007.

Deusto.2005

D ANDREA. Retail Marketing. Claves de la estrategia y la gestión minorista. TEMAS. 2004

DIAZ MORALES, Antonio. Gestión por categorías y Trade Marketing. Prentice Hall 2000

DIEZ DE CASTRO, ENRIQUE CARLOS y LANDA BERCEBAL, FRANCISCO JAVIER. Merchansing. Teoría y Practica. Ediciones Piramide.1996

DIAMOND, JAY Y DIAMOND ELLEN. Merchandising Visual. Exhibición y promoción de productos en el punto de venta. Primera Edición. Prentice Hall.1999

DODD, DOMINIC Y FAVARO KEN. Las tres tensiones: como ganar la batalla del buen desempeño sin poner en riesgo el compromiso. Grupo Editorial Norma. 2008.

EVANS, JAMAS- LINDSAY, WILLIAM. ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD. CENGAGE. LEARNING. 7 A EDICIÓN.

FEIJOO-CARO- GIL- QUINTANA. . Artículo. Satisfacción del consumidor: Modelos explicativos

FRESCO, JUAN CARLOS. Marketing del Punto de Venta. Segunda Edicion actualizada. Ediciones Macchi. 1999.

GITMAN, LAWRENCE y MCDANIEL CARL. El futuro de los negocios. Quinta Edicion. Cengage Learning. 2009.

HAMEL, GARY Innovación y Gestión. Harvard Business Review. Febrero 2006

HAYES, BOB. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios. EDICIONES GESTIÓN 2000. 1995

HESKETT, JAMES. La esencia del Marketing. Grupo editorial Norma. 1995

HOFFMAN, DOUGLAS Y BATESON JOHN. Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. CENGAGE Learning. 2 Edición 2002.

HOFFMAN, DOUGLAS- RONKAINEN IIKKA y otros. Principios de Marketing y sus mejores practicas. Tercera Edicion. Thompson. 2007.

INDEC. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. www.Indec.gov.ar

KAZMIER LEONARD y DIAZ MATA ALFREDO. Estadística aplicada a la administración y economía. Segunda Edición. Mc Graw Hill.

KOTLER F. Dirección de Marketing” Prentice Hall 2011

KOTLER, PHILIP, ARMSTRONG- DIRECCIÓN DE MARKETING- Edición del Milenio. Mc Graw Hill

LAMBIN- GALLUCCI- SICURELLO. Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y operativa del mercado. Segunda Edición. Mc Graw Hill.

LENSKOLD, JAMES. Marketing ROI. El camino a la rentabilidad corporativa, de los clientes y de las compañías. Primera Edición. Mc Graw Hill. 2005

LUTZ-WEITZ. Posicionamiento de Marca. Aplicaciones de Conceptos de Marketing Estratégico. Profit Editorial 2010.

MARTINEZ SM, CHARTERINA A, ARAUJO D *“Un modelo causal de competitividad empresarial planteado de la VBR: Capacidades Directivas, de Innovación, Marketing y Calidad.* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol 16 N2 2010.

MARTINEZ TUR-TORDERA. Comparación de modelos causales sobre satisfaccion del usuario. Paper Universidad de Valencia.

MC KENNA, REGIS. Marketing de Relaciones. Como crear y mantener un vinculo permanente entre la empresa y sus clientes. Primera edición. Ediciones Paidos. 1994.

MEYER, HARRIS, KOHNS y STONE, Marketing Ventas al por menor. Mc Graw Hill. Octava Edicion.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY. Competitividad: conceptos y determinantes. 2006.

NORMA PARA GESTIÓN DE CALIDAD Y ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CALIDAD PARTE 2: DIRECTRICES PARA SERVICIOS. Oficina de Ciencia y Tecnología. Organización de los Estados Americanos. http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/CTM/anex7_ctm.htm.

- OLAVARRIETA, Sergio. Amor en el Marketing. Los desafíos de la satisfacción al consumidor. Revista de economía y Administración.
- ORDOÑEZ, RUBEN. Cambio, creatividad e Innovación: Desafío y respuesta. Primera Edición. Editorial Granica. 2010.
- PERALTA MONTECINOS. Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio.
- PORTER MICHAEL. Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Segunda Edición. Compañía editorial continental S.A. 1992
- Real Academia Española. Vigésima Segunda Edición.
- REVISTA APERTURA. Edición 211. Junio 2010 “La guerra del Retail”
- REVISTA APERTURA. Mes Junio 2011, Nota de tapa “La guerra el Retail”
- RICO, RUBEN y DORIA EVARISTO. Retail Marketing. El nuevo marketing para el negocio minorista. Prentice Hall. 2003
- SANCHEZ-BERENGUER- GONZALEZ Y GALLARZA. Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas
- SATORRES, Manuel. Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido. TESIS DOCTORAL.
- SIERRA TALAMANTE, VALLS y OTROS. ARTÍCULOS CIENTÍFICOS. Revisión del concepto de calidad.
- STERN JORGE- TESTORELLI GUILLERMO- VICENTE MIGUEL. Las claves del Marketing Actual. Teorías y métodos para la realidad latinoamericana. Primera Edición. Grupo Editorial Norma. 2005.
- STRAGE, HENRY. Hitos en la Gestión Empresarial. Clásicos del Management. Editorial Apostrofe. 1994.
- SUAREZ ALVAREZ- VAZQUEZ- DEL RIO LANZA- DIAZ MARTIN. El papel de la calidad histórica en contextos de fallos de servicios. Universidad de Oviedo.
- TALAYA- CAMPOS. Análisis de la satisfacción en los servicios de los supermercados desde la perspectiva de los consumidores y detallistas. 2002. Encuentro de profesores universitarios de marketing.
- THEODORE LEVIT. La esencia del Marketing. Grupo editorial Norma. 1995
- TOWNSLEY MARIA. Ventas al Detalle. Serie Business. Primera Edición Editorial Thompson. 2004.

- TRIAS DE BES y KOTLER PHILIP. Innovar para ganar. El modelo ABCDEF. Primera Edicion. Editorial Empresa Activa. 2011.
- VELÁZQUEZ- GIL SAURA- BERENGUER- BLASCO Congnition and affect: a factors in dissatisfied clients with restaurants. 7th International Marketing Trends Congress venice (Italy)
- VELAZQUEZ- GIL SAURA- BERENGUER CONTRI- FUENTES BLASCO. COGNITION AND AFFECT: A FACTORS COMBINATION IN DISSATISFIED CLIENTS WITH RESTAURANTS 7th International Marketing Trends Congress, Venice (Italy)
- WELLHOFF ALAIN y MASSON JEAN EMILE. El merchandising. Rentabilidad y Gestion en el Punto de Venta. Segunda Edicion. Deusto.1997.
- WILENSKY, ALBERTO. Marketing Estratégico. Quinta Edición. Tesis. Grupo Editorial Norma.1988.